# PROPOSIÇÕES DE SABERES NA ADMINISTRAÇÃO

Organizador

WENDERSON PINTO FARIAS

Editora Poisson

VOLUME 2

Wenderson Pinto Farias
Organizador

# Proposições de saberes na Administração
# Volume 2

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2026

**Editor Chefe:** Dr. Darly Fernando Andrade

**Conselho Editorial**

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P965

Proposições de saberes na Administração – Volume 2/
Organização: Wenderson Pinto Farias – Belo Horizonte
MG: Editora Poisson, 2026

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-628-8
DOI: 10.36229/978-65-5866-628-81

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Gestão 2. Administração. I. FARIAS, Wenderson Pinto II. Título

CDD-658

**Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896**

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

# *Organizador*

## Wenderson Pinto Farias

Mestre em Literatura e Crítica Literária pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. MBA em Administração, Contabilidade e Economia pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Gestão Educacional: Direção, Coordenação, Supervisão pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Letras: Português e Literatura pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Docência de Nível Superior pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Licenciado em Letras: Língua Portuguesa e Literatura Brasileira pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário Dom Bosco – UNIDomBosco/Curitiba. Técnico Pedagógico na Secretária de Estado de Educação e Desportos Escolar – SEDUC/AM. Professor e orientador de Ensino Superior nos Cursos de Gestão, Tecnológicos e Pedagogia no Centro Universitário FAMETRO. Membro do Grupo de Pesquisa Categorias da Narrativa – Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil/ CNPQ/ PUC/SP

# *Prefácio*

É com grande prazer prefaciar Livro 4, intitulado “Proposições de Saberes na Administração”, integrante do Volume 2 do Curso de administração do Centro Universitário Fametro Unidade Zona Leste. A obra Proposições de Saberes na Administração reúne reflexões teóricas e práticas acerca da administração em diferentes contextos organizacionais, com ênfase na gestão de pessoas, infraestrutura, processos administrativos e educação. O livro propõe um diálogo entre saberes administrativos aplicados tanto ao ambiente empresarial quanto ao contexto escolar, evidenciando a administração como uma área multidisciplinar e estratégica.

Ao apresentar estudos de caso e análises aplicadas, a obra busca demonstrar que a administração vai além de técnicas e rotinas, constituindo-se como um campo de conhecimento essencial para a organização, o desenvolvimento humano e a melhoria contínua dos processos. As proposições apresentadas contribuem para a construção de práticas administrativas mais eficientes, humanas e alinhadas às demandas contemporâneas.

Aos leitores, o livro oferece contribuições significativas para estudantes, gestores, profissionais da administração e da educação, ao apresentar reflexões aplicadas a articulação o aprendizado com a teoria por meio de estudos de caso permite ao leitor compreender os conceitos administrativos na prática. A obra estimula o pensamento crítico, a visão sistêmica e o desenvolvimento de competências gerenciais.

Além disso, contribui para a formação de profissionais mais conscientes da importância da gestão eficiente, humana e estratégica, promovendo a melhoria dos processos organizacionais e educacionais. Assim, consolida-se como uma referência relevante para aqueles que buscam ampliar seus saberes e aprimorar suas práticas administrativas.

O vol II deste livro foi distribuído em 5 capítulos a seguir que tratam de diversos assuntos relacionados a Proposições de Saberes na Administração que proporcionará uma visão ampla da gestão para ampliação de conhecimentos e aplicabilidade adquiridas no ambiente acadêmico.

Capítulo 1 aborda sobre a infraestrutura escolar e a segurança patrimonial são elementos fundamentais para garantir um ambiente adequado ao processo de ensino-aprendizagem. Neste capítulo, é apresentado um plano de intervenção voltado à melhoria do meio físico de uma escola da rede estadual de Manaus, considerando aspectos como conservação predial, organização dos espaços e segurança dos bens públicos.

Capítulo 2 – Apresenta a Importância do setor de Recursos Humanos desempenha papel essencial na gestão de pessoas e no desenvolvimento organizacional. Neste capítulo, analisa-se a importância da implantação do setor de Recursos Humanos na empresa Parada Obrigatória, evidenciando seus impactos na organização interna e no desempenho dos colaboradores.

Capítulo 3 trata do treinamento e o desenvolvimento de colaboradores são fundamentais para a qualificação profissional e a melhoria dos resultados organizacionais. Neste capítulo, aborda-se a implantação de um processo estruturado de treinamento e desenvolvimento como estratégia para aprimorar competências e habilidades.

Capítulo 4 – Discorre sobre os processos de recrutamento e seleção são etapas decisivas para a formação de equipes qualificadas e alinhadas à cultura organizacional. Neste capítulo, são analisados os procedimentos adotados pela empresa Preta Distribuidora, destacando sua importância para a gestão eficiente de pessoas.

E no capítulo 5 – Faz-se uma Breve Reflexão Acerca da Gestão e Administração Escolar e seu desempenho como papel fundamental na organização das instituições de ensino e na promoção de uma educação de qualidade. Este capítulo apresenta uma reflexão sobre os desafios e responsabilidades da gestão escolar, considerando aspectos administrativos, pedagógicos e humanos.

Dessa forma, este livro consolida-se como uma importante contribuição ao meio acadêmico, oferecendo fundamentos teóricos e práticos que auxiliam na formação de estudantes, docentes e futuros pesquisadores da área da Administração.

É importante ressaltar que este trabalho foi fruto de muita pesquisa por parte dos autores envolvidos, ou seja os alunos que tiveram a oportunidade de pesquisar diversas fontes de base científica para construção de seus artigos, e com certeza foi uma experiência muito gratificante para todos.

Na oportunidade congratulo o prof. Me. Wenderson Pinto Farias que conduziu com muita competência os acadêmicos do Curso de Administração do Centro Universitário CEUNI - Fametro Unidade Zona Leste, pelos trabalhos desenvolvidos, fruto de pesquisa e perseverança frente às adversidades vivenciadas.

Para a autora deste prefácio, é um grande prazer contribuir para a disseminação de estudos que fortalecem a pesquisa acadêmica, incentivam o pensamento crítico e promovem o conhecimento sobre a área dos Saberes de administração.

*Professora Ma. Rejane Flores da Costa.*

# SUMÁRIO

**Capítulo 1:** Infraestrutura escolar e segurança patrimonial: plano de intervenção para melhoria do meio físico em uma escola da rede estadual de Manaus ..... 08

Bruna Paiva de Souza, Nairiane Lima Oliveira, Wenderson Pinto Farias

**DOI:** 10.36229/978-65-5866-628-8.CAP.01

**Capítulo 2:** A importância da implantação do setor de recursos humanos na empresa Parada Obrigatória..... 19

Joicy Ericka do Carmo Farias, Luiz Gustavo Andrade de Assunção, Wenderson Pinto Farias

**DOI:** 10.36229/978-65-5866-628-8.CAP.02

**Capítulo 3:** Implantação do processo de treinamento de desenvolvimento de colaboradores ..... 28

Andrenilton Pereira da Costa, Camila Oliveira da Silva, Patricia Silva de Oliveira, Wenderson Pinto Farias

**DOI:** 10.36229/978-65-5866-628-8.CAP.03

**Capítulo 4:** Processos de recrutamento e seleção da empresa Preta Distribuidora... 40

Bruno Assunção Carneiro, Thiago Henrique da Silva Gomes, Wenderson Pinto Farias

**DOI:** 10.36229/978-65-5866-628-8.CAP.04

**Capítulo 5:** Uma breve reflexão acerca da gestão e administração escolar..... 50

Eliane Araújo Braga, Silvia Prestes Albuquerque, Wenderson Pinto Farias

**DOI:** 10.36229/978-65-5866-628-8.CAP.05

# Capítulo 1

## *Infraestrutura escolar e segurança patrimonial: plano de intervenção para melhoria do meio físico em uma escola da rede estadual de Manaus*

*Bruna Paiva de Souza*[1]
*Nairiane Lima Oliveira*[2]
*Wenderson Pinto Farias*[3]

Resumo: O presente artigo aborda o meio físico nas organizações, com foco na infraestrutura escolar como fator determinante para a qualidade da educação. O estudo delimita-se na análise da infraestrutura de uma Instituição de Ensino da Rede Estadual[4], considerando aspectos de segurança patrimonial e estrutural. O objetivo geral consiste em implementar um plano de intervenção que promova melhorias nas condições físicas da escola, enquanto os objetivos específicos incluem identificar pontos de vulnerabilidade, avaliar necessidades de adequação, levantar trâmites para obras de manutenção, propor reforços estruturais e medidas de segurança, além de elaborar um plano de ação sustentável. A pergunta norteadora da pesquisa foi: Como adequar a infraestrutura da Instituição de Ensino da Rede Estadual para garantir maior segurança patrimonial e estrutural? A hipótese sustenta que, ao implementar melhorias estruturais e medidas adequadas de segurança, será possível preservar o patrimônio escolar e assegurar um ambiente mais seguro para a comunidade educativa. A fundamentação teórica baseou-se em autores como Maximiano, Libâneo, Gadotti, Elkington, Barbieri, Chiavenato, Falconi e Freire, que ressaltam a importância do meio físico, da sustentabilidade, da ergonomia e da gestão eficiente no contexto organizacional. Conclui-se que o investimento na infraestrutura escolar impacta diretamente a qualidade do ensino, o bem-estar dos usuários e a valorização da instituição, evidenciando que o espaço físico é elemento estratégico para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Meio Físico; Infraestrutura Escolar; Segurança Patrimonial; Gestão Escolar; Sustentabilidade.

---

[1] Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[2] Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[3] Professor do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[4] A escola não autorizou o uso do nome, por isso em todo texto quando nós nos referirmos à instituição será da seguinte forma: Instituição de Ensino da Rede Estadual.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo foi desenvolvido tendo como base o diagnóstico organizacional realizado em uma Instituição de Ensino da Rede Estadual, possibilitando a visualização das áreas críticas da organização. Dessa forma, foi identificada a área do Meio Físico como a mais crítica, especialmente no que se refere à segurança patrimonial e estrutural.

Diante do exposto, visando a melhoria nos aspectos da segurança patrimonial e estrutural da escola, formulou-se o seguinte problema: como adequar a infraestrutura da Instituição de Ensino da Rede Estadual para garantir maior segurança patrimonial e estrutural?

Para a solução do problema, definiu-se como objetivo geral implementar um plano de intervenção para adequar a infraestrutura da instituição de ensino, com foco na segurança, identificando os pontos de vulnerabilidade da infraestrutura, analisando as condições físicas que necessitam de adequações. A escola da Rede Estadual fica localizada na zona leste, na cidade de Manaus/AM, dispondo de biblioteca, refeitório e quadra poliesportiva. Ademais, a instituição apresenta um número reduzido de professores e demais servidores.

Para a fundamentação do projeto, formaliza-se o uso de ideias de vários autores, tais como Maximiano (2012), que aponta a influência direta do meio físico na eficiência e no bem-estar dos colaboradores, e Libâneo (2012), que reforça a influência da organização física no processo de ensino aprendizagem e na formação da cidadania. Além disso, foram utilizados autores que abordam o tema da infraestrutura escolar e desempenho organizacional, como Silva (2008), Gadotti (2000) e a UNESCO (2015). Quanto a metodologia utilizada na pesquisa seria a observação direta e o diagnóstico, que já evidenciou fragilidades estruturais, como iluminação inadequada, falta de sinalização e problemas de infraestrutura.

O artigo apresenta-se como uma proposta de solução com sugestão de melhoria da segurança patrimonial, acompanhada de um planejamento contendo as atividades, público-alvo, tempo e custos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. O MEIO FÍSICO NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo do meio físico no campo da administração tem se consolidado como elemento central para a compreensão da eficiência organizacional. Esse conceito abrange desde a estrutura arquitetônica até as condições ambientais de trabalho, influenciando a produtividade, a motivação e a percepção de qualidade por parte de colaboradores e usuários.

Maximiano (2012, p. 317) aponta que “o meio físico nas organizações influencia diretamente a eficiência, o bem-estar dos colaboradores e a percepção dos públicos externos, sendo essencial para a criação de um ambiente funcional, seguro e acolhedor”. Ao situar essa perspectiva no contexto escolar, percebe-se que o espaço físico não pode ser entendido apenas como suporte material para atividades pedagógicas, mas como parte integrante da estratégia institucional.

A escola, nesse sentido, deve ser encarada como uma organização cujo desempenho depende também da adequação de sua estrutura física. Libâneo (2012, p. 102) reforça essa ideia ao afirmar que “a escola deve ser vista como um espaço educativo,

cultural e social, em que a organização física exerce influência direta no processo de ensino-aprendizagem e na formação da cidadania". Dessa forma, analisar o meio físico em instituições de ensino implica reconhecer que sua configuração, manutenção e acessibilidade impactam diretamente no aprendizado, no clima organizacional e no vínculo da comunidade com a instituição.

## 2.2. INFRAESTRUTURA ESCOLAR E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A infraestrutura escolar é um dos fatores determinantes para a qualidade do processo educacional. Aspectos como iluminação, ventilação, limpeza, segurança, disponibilidade de equipamentos e adequação das salas de aula são considerados condições indispensáveis para a realização de práticas pedagógicas eficazes. Para Silva (2008, p. 54), "o ambiente físico pode ter as mais diversas configurações, e as instalações podem estar em um único plano ou em diversos andares, em um único local ou em vários locais diferentes, próximos ou distantes", o que evidencia que a estrutura física, quando inadequada, pode comprometer o desempenho dos usuários e a própria organização.

No contexto escolar, a precariedade da infraestrutura é frequentemente apontada como uma das principais causas da baixa qualidade educacional, sobretudo em instituições públicas. Gadotti (2000) observa que a fragilidade estrutural das escolas reflete as desigualdades sociais e compromete o direito fundamental à educação.

De maneira semelhante, a UNESCO (2015) defende que espaços escolares adequados devem assegurar não apenas condições de segurança e conforto, mas também a criação de ambientes inclusivos e estimulantes. Dados do Censo Escolar (INEP, 2020) apontam que grande parte das escolas brasileiras ainda não possui bibliotecas, laboratórios de informática ou quadras cobertas, elementos essenciais para o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas. Quando comparadas a experiências internacionais, como a Finlândia e o Canadá, percebe-se que esses países investem em espaços abertos, integrados e colaborativos, que estimulam a criatividade, o protagonismo estudantil e a convivência democrática. Portanto, a infraestrutura educacional deve ser pensada como parte do processo de ensino- aprendizagem, contribuindo para o desenvolvimento intelectual, social e emocional dos estudantes.

## 2.3. ERGONOMIA, ACESSIBILIDADE E SUSTENTABILIDADE NO MEIO FÍSICO

Outro ponto de destaque na discussão sobre meio físico é a preocupação com a ergonomia, a acessibilidade e a sustentabilidade. A ergonomia busca adaptar o ambiente às necessidades humanas, favorecendo conforto, saúde e eficiência. Para Iida (2005), a adequação dos espaços físicos deve ser prioridade das organizações, pois ambientes desconfortáveis ou mal planejados podem gerar fadiga, queda de desempenho e problemas de saúde.

A acessibilidade, por sua vez, está diretamente ligada à garantia de equidade educacional. A Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) determina que as escolas devem assegurar acessibilidade arquitetônica, pedagógica e comunicacional. Nessa mesma direção, Sassaki (2006) defende que a acessibilidade deve ser compreendida como condição indispensável para a participação plena de pessoas com deficiência, exigindo adaptações que vão desde rampas e banheiros adaptados até sinalizações visuais e recursos didáticos acessíveis. Além disso, a NBR 9050, norma brasileira de acessibilidade,

estabelece parâmetros técnicos para a construção de ambientes inclusivos, sendo fundamental para orientar projetos escolares.

No que tange à sustentabilidade, Elkington (1998) introduziu o conceito do Triple BottomLine, segundo o qual organizações devem equilibrar resultados econômicos, sociais e ambientais. Aplicado ao ambiente escolar, esse conceito implica a adoção de práticas como economia de energia elétrica, uso racional da água, coleta seletiva e reaproveitamento de materiais. Já Barbieri (2011, p. 32) destaca que a sustentabilidade deve estar "inserida no cotidiano das instituições como princípio orientador de suas ações", de modo que a escola não apenas reduza custos, mas eduque os alunos pelo exemplo e contribua para a formação de cidadãos conscientes. Experiências inovadoras, como escolas que utilizam energia solar, hortas comunitárias e programas de reciclagem, comprovam que é possível aliar qualidade educacional e responsabilidade socioambiental.

## 2.4. IMPACTO DO MEIO FÍSICO NA GESTÃO ESCOLAR

O impacto do meio físico na gestão escolar é inegável, uma vez que a qualidade das instalações influencia tanto o desempenho dos alunos quanto a motivação dos professores e demais colaboradores. Robbins (2005, p. 33) observa que variáveis ambientais como conforto e segurança "exercem influência direta sobre a satisfação e o desempenho dos trabalhadores, impactando de forma significativa a produtividade organizacional". Quando aplicado ao ambiente escolar, isso significa que a estrutura física interfere não apenas no aprendizado, mas também no engajamento dos docentes e na eficiência da gestão pedagógica.

Além disso, a percepção da comunidade sobre a qualidade de uma escola está diretamente associada às condições físicas que ela apresenta. Kotler e Keller (2012, p. 30) ressaltam que a experiência dos usuários é fortemente influenciada por elementos tangíveis, como instalações e equipamentos. Pais e responsáveis tendem a vincular a imagem de uma instituição educacional ao estado de conservação de suas dependências, à organização dos ambientes e à presença de recursos pedagógicos.

A gestão escolar, portanto, precisa atuar de forma estratégica, cuidando não apenas da dimensão pedagógica, mas também da dimensão estrutural da instituição. A infraestrutura torna-se um instrumento de "marketing educacional", pois ambientes acolhedores e bem equipados aumentam a atratividade da escola e contribuem para a retenção dos estudantes.

Dessa forma, a gestão escolar deve considerar o meio físico como componente estratégico da sua imagem institucional e da sua relação com a comunidade.

## 2.5. HISTÓRICO DA INFRAESTRUTURA ESCOLAR NO BRASIL

Segundo Ferreira Jr. (2010), a trajetória da educação brasileira reflete as transformações políticas, sociais e econômicas do país. Desde o período colonial, marcada pela exclusão das camadas populares e pela precariedade da infraestrutura, a escola pública manteve-se desigual mesmo após a Independência e a República. Um marco decisivo ocorreu com a Constituição Federal de 1988, que no artigo 205 estabeleceu a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, e no artigo 208 garantiu a obrigatoriedade e gratuidade do ensino fundamental.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) reforçou a importância de condições estruturais adequadas ao ensino. Posteriormente, a Emenda Constitucional nº 53/2006 instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), assegurando recursos para manutenção e desenvolvimento da educação básica. Programas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), como o ProInfância, também buscaram padronizar e ampliar a infraestrutura, especialmente na educação infantil, alinhando-se às metas do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014).

Apesar desses avanços, muitas escolas ainda enfrentam problemas de manutenção, falta de acessibilidade e escassez de recursos pedagógicos, o que reforça as desigualdades regionais e sociais. Em várias regiões, ainda é comum encontrar prédios sem reformas adequadas, com salas superlotadas e carência de bibliotecas, laboratórios e espaços esportivos. Como destaca Garcia e Prearo (2015, p. 24), a infraestrutura escolar é um fator determinante para o desempenho dos alunos, pois ambientes adequados favorecem a aprendizagem, enquanto condições precárias comprometem o rendimento e a permanência dos estudantes.

## 2.6. AMBIENTE FÍSICO E APRENDIZAGEM SOB A ÓTICA DA PSICOLOGIA EDUCACIONAL

O ambiente físico escolar é reconhecido como um fator essencial para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Sob a ótica da psicologia educacional, o espaço em que o estudante está inserido não é neutro, pois carrega intencionalidades pedagógicas, culturais e sociais (FRAGO; ESCOLANO, 2001). A organização do espaço manifesta valores e influencia diretamente os modos de ser, agir e aprender dos estudantes.

A Psicologia Ambiental, enquanto campo interdisciplinar, auxilia na compreensão da relação entre o indivíduo e o ambiente. Nesse contexto, o espaço escolar pode estimular ou inibir a autonomia, a criatividade e a motivação dos estudantes, funcionando como elemento complementar ao trabalho de professores e colegas na construção da aprendizagem.

Freire (1996) destaca que a aprendizagem ocorre de maneira situada e dialógica, em que o espaço pedagógico deve favorecer a interação entre professores e estudantes. A disposição do mobiliário, a iluminação, a ventilação e os recursos materiais desempenham papel fundamental na promoção de experiências educativas significativas. Um espaço organizado para estimular o diálogo e a participação coletiva favorece a troca de idéias entre os alunos, enquanto arranjos rígidos, como carteiras enfileiradas, tendem a reforçar práticas centradas exclusivamente no professor.

Para Freire (1996), o ambiente de aprendizagem vai além da infraestrutura física: ele integra o processo educativo, influenciando a forma como os estudantes se relacionam, compreendem o mundo e constroem conhecimento. Assim, refletir sobre o ambiente físico escolar significa reconhecer que espaços bem planejados ampliam a autonomia, o bem-estar e o engajamento dos alunos, tornando a aprendizagem mais eficaz e significativa. Ambientes que favorecem o diálogo, a interação e a participação coletiva contribuem para o desenvolvimento cognitivo, social e emocional, tornando a organização do espaço um elemento ativo no processo educativo.

## 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Localizada no bairro São José Operário, zona leste de Manaus, a Instituição de Ensino da Rede Estadual é uma instituição pública de ensino mantida pela Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar (SEDUC/AM). Atualmente, atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Finais e oferece Educação Especial por meio das Salas de Recursos Multifuncionais, garantindo um ensino acessível e inclusivo.

Inserida em uma comunidade com desafios socioeconômicos, a escola recebe alunos de bairros próximos, como Zumbi dos Palmares, Tancredo Neves e Gilberto Mestrinho, e desempenha um papel fundamental na formação acadêmica e cidadã desses estudantes. Funcionando no turno matutino e vespertino, a instituição conta com salas de aula equipadas, biblioteca, laboratório de informática e quadra poliesportiva, proporcionando um ambiente propício ao aprendizado.

Com o objetivo de reduzir a evasão escolar, a escola participa ativamente do Projeto Busca Ativa, que identifica alunos ausentes e realiza ações para sua reintegração ao ambiente escolar. Além disso, a escola desenvolve ações de acompanhamento pedagógico para identificar dificuldades de aprendizagem e oferecer suporte aos alunos, garantindo que nenhum estudante fique para trás em sua jornada educacional. Programas de reforço escolar e atendimento individualizado são disponibilizados para aqueles que necessitam de apoio extra.

A instituição também mantém parcerias para ampliar as oportunidades educacionais, oferecendo palestras, cursos e atividades complementares que enriquecem o aprendizado dos alunos. Além disso, conta com um Conselho Escolar, que fortalece a participação da comunidade na gestão educacional e na tomada de decisões.

Além do ensino tradicional, a escola promove eventos culturais, esportivos e oficinas educativas, incentivando a criatividade e o protagonismo estudantil. Atividades como feiras de conhecimento, apresentações artísticas e competições esportivas reforçam o vínculo dos alunos com a escola e contribuem para seu desenvolvimento social e emocional.

Com uma equipe pedagógica comprometida e estratégias inovadoras, a escola reafirma seu compromisso com a formação cidadã, a inclusão e o desenvolvimento integral de seus estudantes, consolidando-se como um espaço de transformação social e oportunidades.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa proposta neste projeto será delimitada pelo método do estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Seixas (2020, p.12), é “uma metodologia de pesquisa que investiga um fenômeno, indivíduo, grupo ou organização de forma aprofundada e contextualizada, usando diversas fontes de dados (qualitativos e/ou quantitativos) para obter uma compreensão detalhada de suas complexidades”.

Neste projeto, o estudo de caso permitirá compreender em profundidade a realidade da instituição sobre o problema em seu contexto e os dinâmicos que influenciam o problema da pesquisa na instituição em estudo.

Outros dois procedimentos técnicos que serão adotados são a pesquisa

bibliográfica e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica, segundo Costa (2016, p.43), “é a busca, coleta, análise e síntese de informações sobre um tema em fontes já publicadas, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, para fornecer uma base teórica para um trabalho acadêmico ou científico.”.

A pesquisa bibliográfica oportuniza o embasamento teórico necessário para o estudo, permitindo compreender conceitos e identificar soluções já discutidas por outros autores.

Também será adotada a pesquisa documental, que, de acordo com Freitas (2016, p.54), é “um método científico que se baseia na análise de dados e informações contidos em documentos variados (como relatórios, leis, cartas, fotos etc.) que ainda não foram processados analiticamente”.

A pesquisa documental completara o trabalho ao utilizar registros e documentos da instituição que servirão de fonte de evidencia para analisar o problema de forma mais concreta.

## 4.2. QUANTO AOS MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO

### 4.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

Segundo Douglas (2021, p.130), “a observação direta é um método de pesquisa que envolve o uso dos sentidos e o registro sistemático de comportamentos, eventos ou fenômenos em seu ambiente natural, sem interferência de instrumentos ou medições indiretas. Seu objetivo é coletar dados detalhados e precisos sobre o objeto de estudo para obter uma compreensão mais profunda dos fenômenos, permitindo capturar informações que indivíduos podem não expressar em entrevistas”.

A observação direta será utilizada durante visitas a instituição para analisar atividades, processos, comportamentos em seu contexto real. Essa técnica permitirá obter informações valiosas para o diagnostico e para a compreensão das dinâmicas do ambiente organizacional.

## 4.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

### 4.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Segundo Douglas (2021, p.141), “a análise documental é um processo de examinar e interpretar documentos para extrair informações relevantes, verificar autenticidade, identificar inconsistências e tomar decisões informadas, sendo amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas e contextos empresariais para estudar o passado ou validar informações atuais. Este método pode ter abordagens tanto qualitativas, focadas na profundidade do conteúdo, quanto quantitativas, para contagem e mensuração de dados”.

A analise documental será utilizada para examinar arquivos, relatórios, registro da instituição, que servirão como base para a investigação do problema e para a complementação de informações obtidas por outros meios.

### 4.3.2. ENTREVISTA

Segundo Seixas (2020, p.110), “entrevista é uma conversa entre duas ou mais pessoas (o/s), entrevistador(es) e o(s) entrevistado(s). Onde perguntas são feitas pelo entrevistador de modo a obter informação necessária por parte do entrevistado”.

Serão realizadas entrevistas com colaboradores e gestores da organização para a coleta de informações qualitativas sobre as práticas e percepções internas, oferecendo dados relevantes para compreender o contexto do problema estudado.

### 4.3.3. QUESTIONÁRIO

Segundo Seixas (2020, p.120), “um questionário é um conjunto de perguntas predefinidas e organizadas que tem o objetivo de coletar dados sobre um tema específico de um grupo de pessoas, servindo como ferramenta para pesquisas, pesquisas de mercado, avaliações de satisfação ou levantamento de dados em diversas áreas”.

O questionário será aplicado aos colaboradores da instituição para coletar dados quantitativos que possibilitarão analisar o problema de forma adequada, com resultados apresentados por meio de gráficos e tabelas corretamente.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional, evidenciou-se que a área mais frágil como o eixo mais crítico da organização, em específico, é sua segurança patrimonial e estrutural, em virtude da escola apresentar vulnerabilidades em sua infraestrutura física, que comprometem a segurança patrimonial e estrutural.

A falta de medidas adequadas de proteção e manutenção coloca em risco tanto o patrimônio escolar quanto a integridade dos espaços, dificultando o processo pedagógico em condições seguras.

A organização apresenta pontos fortes, como a limpeza e a arrumação (organização), mas também algumas fragilidades estruturais, como iluminação inadequada e problemas de infraestrutura que impactam a segurança e a imagem da escola. O impacto do meio físico na gestão escolar é inegável, uma vez que a qualidade das instalações influencia tanto o desempenho dos alunos quanto a motivação dos professores e demais colaboradores.

Diante disso, a infraestrutura inadequada pode comprometer o desempenho dos envolvidos e a própria organização; assim, a gestão escolar precisa atuar de forma estratégica, cuidando não apenas da dimensão pedagógica, mas também da dimensão estrutural da instituição. Diante do exposto, surge o problema: como adequar a infraestrutura da Instituição de Ensino da Rede Estadual para garantir maior segurança patrimonial e estrutural?

Para a resolução do problema, definiu-se como objetivo geral implementar um plano de intervenção com o objetivo específico de avaliar as condições físicas, além de propor ações de reforço estrutural e melhorias de segurança.

## 5.1. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Segundo Chiavenato (2003, p.167), “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”.

Com base nessa perspectiva, o planejamento das atividades referentes à proposta de solução para a melhoria da segurança patrimonial e estrutural da escola requer um roteiro organizado de ações, de modo a reduzir os riscos e aprimorar as condições do ambiente escolar.

O setor contemplado na proposta será o perímetro da escola e os acessos críticos, como muros, portões, grades, iluminação externa e instalação de câmeras de vigilância, que se encontra em situação mais vulnerável.

O público-alvo beneficiado com a intervenção será a comunidade escolar — composta por alunos, professores, equipe gestora, funcionários e familiares —, que contará com um ambiente mais seguro, protegido e propício ao desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Para a execução destas ações será necessária a participação da equipe gestora, da equipe administrativa da escola, de profissionais técnicos e o apoio da Secretaria de Educação, que fornecerá recursos e autorizações.

As atividades foram organizadas conforme a tabela a seguir:

**TABELA 1 –** Planejamento das Atividades

| Item | Atividades | Publico Alvo | Duração | Custo |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Realizar Vistorias técnicas e diagnóstico detalhado dos pontos de vulnerabilidade do perímetro (muros, portões, iluminação, cercas e etc.) | Comunidade Escolar | 3 dias | R$ 0 (utilizando equipe interna e apoio técnico da rede) |
| 2 | Elaborar projeto de reforço físico especificando tipos de grades, reforços de portas e iluminação de perímetro | Comunidade Escolar | 5 dias | R$ 0 (projeto feito em parceria com a secretaria de educação) |
| 3 | Buscar trâmite burocrático e recursos junto a secretaria de educação para a execução da obra de adequação | Comunidade Escolar | 15 dias | R$ 0 (atividades administrativas) |
| 4 | Instalar novas grades e reforços em janelas e portas de setores críticos | Comunidade Escolar | 10 dias | A definir (dependendo do orçamento aprovado) |
| 5 | Melhorar a iluminação externa e instalar câmeras de vigilância nos acessos e pontos vulneráveis | Comunidade Escolar | 7 dias | A definir (dependendo do orçamento aprovado) |

Fonte: Autores, 2025.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de intervenção teve como ponto de partida o diagnóstico organizacional de uma Instituição de Ensino da Rede Estadual, o qual apontou o Meio

Físico, particularmente a segurança patrimonial e estrutural, como a área mais crítica, devido a fragilidades como iluminação inadequada e problemas de infraestrutura.

Nesse sentido, a fundamentação teórica confirmou a relevância do tema, visto que a infraestrutura escolar exerce influência direta na qualidade do processo de ensino-aprendizagem, no bem-estar dos usuários e no desempenho organizacional, sendo um fator estratégico e não meramente de suporte.

Diante desse cenário e em resposta ao problema central, foi proposto e detalhado um plano de intervenção, o qual incluiu ações práticas como vistorias técnicas, elaboração de projetos e a busca por recursos e trâmites burocráticos junto à Secretaria de Educação, visando a instalação de reforços físicos e a melhoria da iluminação e vigilância nos pontos vulneráveis do perímetro escolar.

Em suma, conclui-se que o investimento na infraestrutura confirma a hipótese de ser possível preservar o patrimônio e assegurar um ambiente mais seguro para a comunidade educativa.

Portanto, o espaço físico é um elemento estratégico para o sucesso organizacional, e a gestão escolar deve atuar estrategicamente na dimensão estrutural da instituição. Por fim, recomenda-se à gestão escolar a priorização e execução imediata do plano proposto, garantindo o apoio da Secretaria de Educação, para que o espaço físico se consolide como um ambiente de segurança, transformação social e oportunidades.

## REFERÊNCIAS

[1] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9050**: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

[2] BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

[3] BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

[4] BRASIL. **Emenda Constitucional** nº 53, de 19 de dezembro de 2006. Altera o artigo 212 da Constituição Federal para instituir o FUNDEB. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.

[5] BRASIL. **Lei** nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

[6] BRASIL. **Lei** nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2014–2024. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

[7] BRASIL. **Lei** nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

[8] CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

[9] COSTA, Fábio Carlo. **Fundamentos da cientificidade**. São Paulo: Ática, 2016.

[10] DOUGLAS, Michael Brasil. **Ciência na prática: fundamentando os contextos**. Rio de Janeiro: Tito, 2021.

[11] ELKINGTON, John. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1998.

[12] FERREIRA JR., Amarilio. **História da educação brasileira**: da Colônia ao século XX. São Carlos: EdUFSCar, 2010.

[13] FRAGO, Antonio Viñao; ESCOLANO, Agustín. **Currículo, espaço e subjetividade**: a arquitetura como programa. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

[14] FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

[15] FREITAS, Maria de Jesus Rolim. **Ciência, prática e teoria na sociedade**. São Paulo: Contexto, 2016.

[16] GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

[17] GARCIA, Paulo Sérgio; PREARO, Leandro (orgs.). **Avaliação da educação escolar no Grande ABC paulista: primeiras aproximações**. São Paulo: Plêiade, 2015.

[18] IIDA, Itiro. **Ergonomia**: projeto e produção. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

[19] INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2020**: resumo técnico. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020.

[20] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

[21] LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

[22] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[23] ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

[24] SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. 4. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

[25] SEIXAS, Rafael Dias. **Metodologia do dia a dia na ciência**. São Paulo: Motix, 2020.

[26] SILVA, Reinaldo O. **Teoria da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

[27] UNESCO. **Repensar a educação**: rumo a um bem comum mundial? Brasília: UNESCO, 2015.

# Capítulo 2

## *A importância da implantação do setor de recursos humanos na empresa Parada Obrigatória*

*Joicy Ericka do Carmo Farias*[1]
*Luiz Gustavo Andrade de Assunção*[2]
*Wenderson Pinto Farias*[3]

Resumo: O presente artigo aborda a importância da implantação de um setor de Recursos Humanos (RH) na empresa Parada Obrigatória, situada em Manaus, que atua há mais de 14 anos no ramo do comércio varejista de bebidas, mercadinho e artigos de pesca. A área crítica identificada foi a ausência de uma gestão formal de pessoas, o que impacta diretamente a comunicação interna, o desenvolvimento dos colaboradores e a eficiência organizacional. O objetivo principal deste estudo é propor a criação de um setor de RH que contribua para o alinhamento das práticas internas às demandas estratégicas da empresa. Os objetivos específicos incluem estruturar processos de recrutamento e seleção, desenvolver mecanismos de avaliação de desempenho e promover a capacitação da equipe. A pergunta norteadora é: *de que forma a implantação de um setor de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento organizacional da empresa Parada Obrigatória?* A hipótese considera que a implementação de um RH estruturado resultará em maior engajamento, produtividade e satisfação dos colaboradores. A fundamentação teórica baseou-se em autores como Chiavenato (2010; 2014), França (2010), Robbins (2010), Gill (2008) e Nascimento e Carvalho (2006), que destacam o papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações. Conclui-se que a implantação do setor de RH representa um investimento essencial para o fortalecimento da cultura organizacional, a valorização do capital humano e a sustentabilidade competitiva da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Estratégia Empresarial, Capital Humano.

[1]Aluna do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[2]Aluno do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[3]Professor do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem se tornado um dos principais pilares da administração moderna, sendo considerada essencial para o alcance dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento sustentável das empresas. Nas últimas décadas, as transformações econômicas, tecnológicas e sociais intensificaram a necessidade de práticas estratégicas de Recursos Humanos (RH), capazes de promover o engajamento, a motivação e a qualificação dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve ser compreendida como um processo dinâmico e adaptável, que busca alinhar as competências individuais às metas corporativas, tornando o capital humano um diferencial competitivo para as organizações.

O problema identificado neste estudo surgiu a partir do diagnóstico organizacional realizado na empresa Parada Obrigatória, localizada em Manaus, que atua há mais de 14 anos no comércio varejista de bebidas, mercadinho e artigos de pesca. Verificou-se que, apesar de seu destaque no mercado local, a empresa não possui um setor de Recursos Humanos estruturado, o que compromete a comunicação interna, a definição de funções, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Essa lacuna impacta diretamente a produtividade e a capacidade da empresa de manter um ambiente de trabalho motivador e eficiente.

A escolha desse tema justifica-se pela relevância da gestão de pessoas como ferramenta estratégica para o sucesso organizacional. A implantação de um setor de RH na Parada Obrigatória permitirá a adoção de políticas e práticas que fortaleçam o relacionamento entre empresa e colaboradores, além de contribuir para a melhoria dos processos administrativos e do clima organizacional. Para os alunos de Administração, o estudo representa uma oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos na prática, compreendendo o papel do administrador como gestor de pessoas e agente de mudança nas organizações. Para a sociedade e os clientes, a melhoria interna reflete em um atendimento mais qualificado e em produtos e serviços de maior qualidade.

O objetivo geral deste trabalho é propor a implantação de um setor de Recursos Humanos na empresa Parada Obrigatória, visando aprimorar sua gestão de pessoas e fortalecer seu desempenho organizacional. Como objetivos específicos, destacam-se: identificar as principais deficiências no processo de gestão de pessoas da empresa; desenvolver estratégias de recrutamento, seleção e capacitação; e propor mecanismos de avaliação de desempenho e valorização profissional.

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica sobre gestão de pessoas e o papel estratégico do RH; em seguida, descreve-se o histórico e as características da empresa Parada Obrigatória; posteriormente, detalha-se a metodologia utilizada no estudo e, por fim, são apresentadas a proposta de solução e as considerações finais, destacando as contribuições do projeto para a empresa e para a formação dos acadêmicos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. CONSIDERAÇÕES ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um dos pilares mais relevantes da administração contemporânea e tem se consolidado como uma área estratégica indispensável para a sobrevivência e crescimento das organizações. Durante muito tempo, a área de Recursos

Humanos (RH) esteve associada a práticas meramente operacionais, como o controle de ponto, folha de pagamento e processos de admissão e desligamento.

Entretanto, nas últimas décadas, o avanço da globalização, a revolução tecnológica e a intensificação da competitividade no mercado exigiram uma profunda transformação no papel do RH, que passou a ser compreendido como um parceiro estratégico do negócio.

De acordo com Nascimento e Carvalho (2006, p. 190), o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos deve ser compreendido como um "processo contínuo de tomada de decisões na gestão estratégica de pessoas", o que significa que não se trata de uma ação pontual, mas de um esforço sistemático e permanente de alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais.

Para os autores, a ausência de um RH estruturado pode gerar impactos negativos, como a alta rotatividade, baixa motivação dos colaboradores e dificuldade de adaptação às mudanças do mercado.

Nesse contexto, Chiavenato (2014, p. 08) defende que "a gestão de pessoas é contingencial e situacional", ou seja, deve ser adaptada de acordo com a cultura, a estrutura, a tecnologia e o ambiente externo de cada organização.

Isso significa que não existe um modelo único de gestão, mas sim diretrizes que precisam ser moldadas conforme a realidade de cada empresa. Essa visão rompe com práticas engessadas e abre espaço para um RH mais dinâmico, capaz de responder aos desafios de um mercado em constante transformação.

Outro ponto essencial a ser destacado é a diferença entre o RH tradicional e o RH estratégico. Enquanto o modelo tradicional se concentra em atividades burocráticas, o estratégico amplia sua atuação para a formação de talentos, o fortalecimento da cultura organizacional e o desenvolvimento da liderança.

França (2010) destaca que a gestão de pessoas deve ir além das atividades administrativas, considerando dimensões como cooperação, ética, expectativas e relações interpessoais. Para a autora, o verdadeiro diferencial competitivo das organizações está no capital humano, pois são as pessoas que transformam recursos em resultados.

Em complemento, Robbins (2010) argumenta que as pessoas são o recurso mais importante das empresas, pois possuem criatividade, inteligência e capacidade de inovação. Diferentemente dos demais recursos organizacionais, os seres humanos são ativos vivos, capazes de gerar ideias e estratégias que impulsionam a organização. Isso reforça a necessidade de práticas que valorizem a motivação, a participação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

O papel do RH estratégico também está relacionado ao uso da tecnologia como ferramenta de apoio à tomada de decisões. Atualmente, a digitalização permite a automação de processos de recrutamento e seleção, gestão de desempenho e treinamentos.

Como ressaltam Gill (2008) e França (2010), a tomada de decisão deve ser embasada em dados, pesquisas e diagnósticos organizacionais, de modo a reduzir o achismo e aumentar a precisão das escolhas. Nesse sentido, o RH orientado a dados (People Analytics) tem ganhado força, proporcionando maior eficiência e transparência às práticas de gestão.

O desenvolvimento de lideranças também constitui uma dimensão essencial da gestão de pessoas. Chiavenato (2010) afirma que os treinamentos e programas de capacitação não apenas aumentam a produtividade, mas também fortalecem a autoestima e a motivação dos colaboradores.

Além disso, líderes preparados atuam como multiplicadores da cultura organizacional, garantindo que os valores da empresa sejam disseminados em todos os níveis hierárquicos. Para Robbins (2010), a liderança eficaz é capaz de influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores, aumentando o engajamento e a produtividade.

No caso específico de pequenas empresas, como a Aurora Camas e Colchões, a implantação de um setor de RH é de vital importância. Muitos empreendedores acreditam que esse tipo de estrutura gera custos elevados, mas estudos demonstram que os benefícios superam os investimentos. Além de melhorar os processos de recrutamento e seleção, o RH estratégico reduz a rotatividade, aumenta a satisfação dos colaboradores e promove a inovação.

Como destaca Chiavenato (2014, p. 45), "sem uma equipe altamente qualificada e engajada, é impossível sustentar a competitividade de uma empresa, mesmo que ela disponha da melhor tecnologia ou dos melhores produtos".

Outro fator crucial é a criação de um ambiente organizacional saudável, capaz de promover o bem-estar, a cooperação e o respeito entre os colaboradores. França (2010) afirma que a gestão de pessoas deve contemplar não apenas os aspectos técnicos, mas também a dimensão humana das relações de trabalho, considerando expectativas, valores e a cultura organizacional. Um ambiente positivo aumenta o engajamento e reduz conflitos, fortalecendo a imagem da empresa tanto internamente quanto no mercado.

Dessa forma, a fundamentação teórica analisada demonstra que a implantação de um setor de Recursos Humanos deve ser vista como um investimento estratégico e não apenas como um custo. O RH moderno atua como parceiro da gestão, oferecendo suporte para o alcance dos objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento humano e contribuindo para a sustentabilidade da organização em um mercado altamente competitivo.

## 2.2. A PESSOA COMO FATOR CRUSCIAL PARA A GESTÃO

Uma das formas mais fáceis de entender a importância da gestão de pessoas é olhando para todos os prejuízos que uma gestão ineficaz pode causar, como: conflitos entre membros da equipe ou com o líder direto; clima organizacional negativo, que impacta o bem-estar e a saúde mental dos times; colaboradores e lideranças despreparadas para lidarem com os desafios da função; erros de comunicação, que geralmente resultam em falhas no fluxo de trabalho; falta de alinhamento entre metas individuais e os objetivos da empresa; queda no engajamento e produtividade dos funcionários; aumento da rotatividade de pessoal e, consequentemente, dos custos envolvidos na demissão e contratação de novos talentos; dificuldade em identificar talentos com alto potencial e estruturar um plano de sucessão; e comprometimento da marca empregadora, que impacta diretamente na atração de bons profissionais.

Como notamos, são muitos os problemas que uma gestão ruim pode causar. Uma gestão humanizada e atenta às necessidades dos colaboradores, por outro lado, é o caminho para aumentar o engajamento, produtividade, desenvolvimento e retenção de talentos!

Assim, liderança e gestão de pessoas são dois conceitos indissociáveis. Em primeiro lugar, são os líderes que lidam com os colaboradores da empresa no dia a dia e que, com o apoio do RH, colocam muitas das estratégias voltadas para o bem-estar e desenvolvimento das equipes em prática.

Além disso, eles possuem um impacto direto na experiência dos funcionários ao longo de toda a jornada deles na empresa, sendo grandes responsáveis por manter o engajamento, a produtividade e a retenção das equipes sempre em alta.

Quando os líderes não se preocupam com boas práticas de gestão de pessoas, por sua vez, o efeito é exatamente o oposto. Os conflitos aumentam, a motivação cai e os pedidos de desligamento se tornam mais frequentes.

Para realizar uma gestão estratégica de pessoas, é desejável que aqueles que estarão à frente das equipes detenham algumas características específicas: capacidade para resolver conflitos; facilidade em se comunicar de forma clara e objetiva; capacidade para desenvolver talentos; escuta ativa; organização; flexibilidade; empatia; inteligência emocional; capacidade de delegar; visão estratégica.

Vale lembrar que grande parte dos líderes não nasce pronta. Isso significa que, com foco e dedicação, as habilidades citadas acima podem ser desenvolvidas.

## 2.3. TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS

A tecnologia, a inteligência artificial (IA) e análise de dados estão transformando a gestão de pessoas de forma significativa. No recrutamento, por exemplo, a IA tem sido utilizada para analisar currículos, identificando candidatos que se alinham não apenas às competências técnicas, mas também às soft skills e à cultura da empresa.

Além disso, ela também fornece insights sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores. Quando bem aproveitados, os dados podem prever tendências, como, por exemplo, a propensão de um talento chave deixar a empresa ou identificar líderes que estão gerando mais engajamento em suas equipes. Essa fusão da gestão de pessoas com os avanços tecnológicos está transformando o RH em uma área estratégica, altamente orientada por dados. Empresas que incorporam essas inovações estão mais aptas a se sobressair nos desafios do mercado de trabalho atual.

# 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Parada Obrigatória, que já atua no mercado de Manaus há mais de 14 anos, tem foco no seu trabalho com ramo do comércio varejista de bebidas, mercadinho e artigos de pesca onde destaca-se por ser, referência na qualidade de seus produtos e no atendimento ao cliente. Com uma vasta gama de bebidas, incluindo refrigerantes, cervejas, destilados e vinhos, a Parada Obrigatória se destaca por oferecer sempre as melhores marcas e produtos, atendendo desde consumidores finais e comerciantes da região.

Além disso, a empresa se consolidou como um importante ponto de venda de artigos de pesca e mercadinho, oferecendo uma variedade de equipamentos de alta qualidade para os entusiastas desse esporte. A equipe altamente capacitada da Parada Obrigatória está sempre pronta para oferecer dicas e orientações para garantir a melhor experiência de compra aos seus clientes.

Com um compromisso constante com a excelência, a empresa investe em novos processos e na capacitação de sua equipe, para garantir que continue a ser uma referência no mercado local. Seu diferencial está na confiança construída ao longo dos anos, proporcionando não apenas produtos de qualidade, mas também uma experiência de compra única cada cliente.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa proposta neste projeto será desenvolvida pelo método de Estudo de Caso.

Segundo Gil (2008), o estudo de caso caracteriza-se por um exame profundo e detalhado de um ou poucos objetos, permitindo uma compreensão ampla e completa do fenômeno analisado. Assim, este método possibilita conhecer de forma mais específica a realidade estudada e as variáveis que interferem nela.

Dessa forma, o estudo de caso será aplicado na empresa Parada Obrigatória, com o objetivo de compreender suas necessidades e propor a implantação do setor de Recursos Humanos.

Além do estudo de caso, também serão utilizados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado — como livros, artigos de periódicos e documentos disponíveis na internet — e tem como finalidade fornecer base teórica para a compreensão do problema estudado. No presente trabalho, a pesquisa bibliográfica sustentará as discussões sobre a importância do setor de Recursos Humanos e seus impactos no desempenho organizacional.

A pesquisa documental, conforme Gil (2008), é realizada a partir de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como relatórios internos, registros administrativos, dados de pessoal e outros documentos da empresa. Esse procedimento permitirá observar a realidade organizacional da Parada Obrigatória e identificar informações relevantes sobre sua estrutura e práticas de gestão de pessoas.

### 4.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

#### 4.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

Segundo Gil (2008), a observação direta é o método pelo qual o pesquisador acompanha o fenômeno em seu ambiente natural, coletando informações de forma espontânea e não interferindo na realidade observada.

No contexto deste estudo, será realizada uma visita de campo à empresa Parada Obrigatória, possibilitando observar o ambiente de trabalho, as atividades operacionais e

os processos relacionados à gestão de pessoas. Essa observação servirá como fonte de evidências complementares ao estudo de caso, contribuindo para uma compreensão mais realista da dinâmica organizacional.

## 4.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

### 4.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

De acordo com Gil (2008), a análise documental consiste na utilização de documentos que possam servir como fonte de informação relevante ao estudo, permitindo a obtenção de evidências para análise e comparação com outras fontes de dados.

Neste trabalho, serão analisados documentos administrativos, registros de pessoal e relatórios internos da empresa Parada Obrigatória, com o intuito de compreender a estrutura existente e subsidiar a proposta de implantação do setor de Recursos Humanos.

### 4.3.2. ENTREVISTA

Conforme Gil (2008), a entrevista é uma das principais fontes de informação para estudos de caso, pois permite coletar percepções, opiniões e experiências diretamente com os participantes envolvidos.

Serão realizadas entrevistas com os gestores e colaboradores da empresa Parada Obrigatória, buscando compreender as principais dificuldades enfrentadas na ausência de um setor de RH estruturado e identificar as expectativas em relação à sua implantação. As respostas serão analisadas de forma qualitativa.

### 4.3.3. QUESTIONÁRIO

Segundo Gil (2008), o questionário é um instrumento de coleta de dados utilizado para reunir informações sobre determinado problema, permitindo a análise quantitativa dos resultados.

No presente projeto, os questionários serão aplicados aos colaboradores da empresa Parada Obrigatória para identificar percepções sobre a comunicação interna, o clima organizacional e a gestão de pessoas. Os dados obtidos serão apresentados por meio de tabelas e gráficos, facilitando a interpretação dos resultados.

### 4.3.4. CRONOGRAMA

De acordo com Gil (2008), o cronograma é um elemento essencial no planejamento do projeto, pois organiza as atividades e estabelece os prazos de execução das etapas.

O cronograma deste projeto de intervenção abrange meio ano letivo (primeiro semestre de 2026) e indica as atividades previstas e realizadas em cada etapa, conforme tabela já apresentada.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional, a implantação do setor de Recursos Humanos (RH) na empresa Parada Obrigatória surge como uma necessidade estratégica diante das lacunas identificadas no diagnóstico. Verificou-se que a empresa, por ser uma microestrutura com aproximadamente dez colaboradores, ainda não possui processos formalizados de gestão de pessoas, o que impacta diretamente na comunicação interna, no desenvolvimento dos colaboradores e na conformidade legal das atividades administrativas.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é contigencial e situacional, devendo adaptar-se a realidade, cultura e estrutura de cada organização. Nene sentido, a criação de um setor de RH permitirá que a Parada Obrigatória alinhe suas práticas internas às demandas dos ambientes empresarial atual, caracterizado pela competitividade e pela valorização de capital humano.

Além disso, o setor terá a função de implementar mecanismos de avaliação de desempenho, favorecendo a meritocracia e o aprimoramento contínuo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo possibilitou compreender de forma mais ampla a importância estratégica da gestão de pessoas dentro das organizações, especialmente em micro e pequenas empresas como a Parada Obrigatória.

Durante o processo de diagnóstico organizacional, foi possível identificar que a ausência de um setor formal de Recursos Humanos tem gerado impactos negativos na comunicação interna, na definição de responsabilidades e no desenvolvimento dos colaboradores. Essa lacuna evidencia a necessidade de estruturar práticas voltadas à valorização do capital humano e ao fortalecimento da cultura organizacional.

A proposta de implantação de um setor de RH surge, portanto, como uma solução estratégica capaz de alinhar os objetivos da empresa às necessidades dos seus colaboradores. Com a criação desse setor, será possível estabelecer políticas de recrutamento e seleção mais eficazes, programas de capacitação e mecanismos de avaliação de desempenho que incentivem a meritocracia e a motivação.

Além disso, um RH estruturado contribuirá para a conformidade legal dos processos administrativos e para a melhoria do clima organizacional, favorecendo o engajamento e o crescimento coletivo.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente que investir em gestão de pessoas não deve ser visto como custo, mas como investimento essencial para a sustentabilidade e a competitividade empresarial. Como afirmam Chiavenato (2014) e França (2010), são as pessoas que impulsionam os resultados e transformam os recursos organizacionais em vantagem competitiva. Assim, recomenda-se que a empresa Parada Obrigatória priorize a implementação gradual das ações propostas, adaptando-as à sua realidade e promovendo uma cultura de valorização humana.

Por fim, este trabalho também proporcionou aos acadêmicos uma oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, reforçando a importância da integração entre teoria e prática na formação do administrador. Conclui-se que a gestão de pessoas é o caminho para o fortalecimento das relações de trabalho, o desenvolvimento organizacional e o sucesso sustentável da empresa.

## REFERÊNCIAS

[1] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

[2] CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2010.

[3] FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[4] GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[5] NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antônio Vieira. **Gestão Estratégica de Pessoas** – Sistema, Remuneração e Planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

[6] ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010

# Capítulo 3

## Implantação do processo de treinamento de desenvolvimento de colaboradores

*Andrenilton Pereira da Costa*[1]
*Camila Oliveira da Silva*[2]
*Patricia Silva de Oliveira*[3]
*Wenderson Pinto Farias*[4]

Resumo: O presente artigo aborda a implantação do processo de treinamento e desenvolvimento de colaboradores na empresa Manaus Diesel, identificada como área crítica no diagnóstico organizacional, especificamente no setor de Recursos Humanos. A proposta da implantação foca no plano de capacitação contínua para os funcionários e na necessidade de aprimorar o desempenho técnico e comportamental. O objetivo geral é implantar um programa de treinamento e desenvolvimento interno que promova maior eficiência operacional e valorização do capital humano. Os objetivos específicos incluem aumentar a produtividade, criar um modelo de processo de capacitação e elaborar uma proposta de implantação de treinamentos práticos e teóricos. A pergunta norteadora que orienta este estudo é: como a implantação de um processo estruturado de treinamento pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e o fortalecimento organizacional da empresa Manaus Diesel? A hipótese é que o investimento em treinamento e qualificação contribui diretamente para a melhoria do desempenho, a redução de falhas e o aumento da competitividade empresarial. A fundamentação teórica apoia-se em autores como Chiavenato (1999), que ressalta a importância da gestão de pessoas como função estratégica; Ulrich (2000), que define o papel do RH como parceiro de resultados; e Vidigal (2012), que destaca o valor do investimento em qualificação profissional. Conclui-se que a implantação de um programa de capacitação contínua é essencial para o crescimento organizacional, fortalecimento da cultura de aprendizado e alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Treinamento, Desenvolvimento de colaboradores, Capacitação, Gestão Organizacional.

[1] Discente do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[2] Discente do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[3] Discente do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[4] Docente do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo foi realizado com base nas informações obtidas por meio do Diagnóstico Organizacional, pelo qual se identificou a área crítica de Recursos Humanos (RH) como um dos fatores que necessitam de melhoria, a fim de implantar o processo de treinamentos de capacitação de colaboradores.

Conforme as informações acima mencionadas, foi evidenciado que a empresa pesquisada necessita de intervenção na área de RH surgiu assim a formulação do problema: como implantar o programa do processo de treinamento de desenvolvimento de colaboradores na empresa Manaus Diesel?

A partir dessa inconsistência encontrada, foi elaborado o objetivo geral: implantar um programa de processo de treinamento e desenvolvimento de colaboradores na empresa, e os objetivos específicos: aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados; criar um modelo de processo de treinamento e desenvolvimento para a empresa de colaboradores na empresa Manaus Diesel; elaborar proposta de implantação de treinamento para colaboradores.

Esse estudo é relevante para os cursos de administração, pois mostra na prática os conceitos fundamentais de uma gestão organizacional e do diagnóstico empresarial, a análise de recursos humanos e a aplicação de ferramentas estratégicas como os 10Ms. Ao investigar a relação direta entre a capacitação dos colaboradores de desempenho operacional, a pesquisa oferece um caso real para a compreensão de como o investimento na especialização impacta a eficiência e a qualidade dos serviços, consequentemente a saúde financeira e a competitividade de uma empresa.

A relevância para organização, em específico para Manaus Diesel, é a identificação de formas estruturadas com certa fragilidade estratégica e a carência de programas de contínuos de capacitação ao diagnosticar esse ponto específico no "M" de mão de obra. O estudo fornece um direcionamento para empresa mostrando que investir no desenvolvimento técnico e comportamental de seus colaboradores é um caminho para fortalecer sua eficiência operacional reduzir falhas treinando talentos e consolidando suas vantagens competitivas no ramo de serviços automotivos.

Para os alunos pesquisadores, a execução desse projeto é uma oportunidade de aplicar a teoria acadêmica na realidade empresarial. Desenvolvendo competências práticas essenciais, como a realização de entrevistas, análise organizacional por meio de ferramentas e formação de diagnósticos e recomendações. Está vivência enriquece nossa informação profissional, preparando para futuros desafio na gestão de pessoas.

Para a sociedade, em especial para os clientes da Manaus diesel, estudo é relevante porque seu foco na capacitação dos colaboradores está diretamente ligado à qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados. Clientes que procuram uma empresa do setor automotivo buscam segurança, eficiência e um serviço bem executado para seus veículos. Investimento em capacitação resulta em profissionais mais qualificados, menos erros e um serviço de maior qualidade, e o menor prazo para entrega dos serviços o que gera maior satisfação confiança e segurança para o cliente

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para criar valor e fornecer resultados, os profissionais de recursos humanos devem iniciar não com uma agenda centrada em RH, mas com uma agenda centrada no

negócio. Eles devem ser definidos pelos resultados que geram, e não pelas atividades que realizam. A chave para o profissional de RH eficaz não é saber, por exemplo, como desenhar um programa de treinamento ou criar um novo processo de compensação; em vez disso, a chave é saber como o treinamento ou a compensação podem ser usados para resolver problemas de negócios.

O papel de RH, portanto, muda de ser um dos 'parceiros estratégicos' que ajudam a moldar o sucesso do negócio, em vez de apenas implementar políticas. A função deve ser redefinida de uma perspectiva de fora para dentro, começando com o cliente e o acionista e exigindo que as práticas de RH se alinhem para criar valor para esses stakeholders críticos." (ULRICH, 2000, p.23)

A gestão de recursos humanos é uma área fundamental nas organizações modernas. Ela envolve o gerenciamento eficaz dos colaboradores, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e retenção de talentos. A gestão de RH desempenha um papel estratégico ao alinhar as necessidades dos funcionários com os objetivos organizacionais. Isso inclui a criação de programas de treinamento, gestão de desempenho, remuneração e benefícios, além de promover um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

Com o avanço da tecnologia e as mudanças no mercado de trabalho, a gestão de RH tem se tornado cada vez mais complexa e desafiadora. No entanto, quando bem gerenciada, ela pode ser um fator-chave para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

A gestão eficaz de recursos humanos não apenas melhora a produtividade e o engajamento dos funcionários, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional forte e positiva. Investir no desenvolvimento dos colaboradores é essencial para manter a competitividade e alcançar os objetivos de longo prazo.Com isso, a gestão de RH deve ser adaptável e inovadora, respondendo às necessidades em constante evolução dos funcionários e da empresa. A valorização das pessoas como ativos essenciais da organização é a parte central da gestão de recursos humanos eficaz.

Para Davi (2000) os profissionais de RH devem parar de pensar em como são percebidos e começar a pensar no que produzem. O valor que agregam, e não suas competências, é o que finalmente importa.

Isso mostra a importância de os profissionais de Recursos Humanos (RH) se concentrarem nos resultados e no valor que agregam à organização, em vez de se preocuparem apenas com a percepção de suas competências. Isso reflete uma mudança de paradigma, onde RH deve ser visto como um parceiro estratégico que contribui diretamente para o sucesso do negócio.

Nesse contexto, onde as organizações buscam eficiência e inovação, os profissionais de RH precisam ir além das atividades tradicionais de gestão de pessoal. Eles devem entender as necessidades do negócio e desenvolver soluções que agreguem valor real, seja através do desenvolvimento de talentos, da melhoria da cultura organizacional ou da implementação de práticas que aumentem a produtividade.

Ao focar no que produzem, os profissionais de RH podem transformar sua função em um motor de crescimento e competitividade para a empresa. Isso exige uma abordagem mais estratégica, onde cada ação e decisão esteja alinhada com os objetivos organizacionais.

Portanto, a mudança de foco não é apenas uma questão de percepção, mas uma necessidade para garantir que RH seja um pilar fundamental no sucesso das organizações modernas. Com essas práticas, as empresas podem criar um ambiente de trabalho motivador e produtivo. A gestão de RH é, portanto, uma função estratégica que impacta diretamente o sucesso organizacional.

Ela exige liderança, empatia e habilidades técnicas para gerenciar equipes de forma eficiente. E ao focar no bem-estar e no desenvolvimento dos funcionários, as organizações podem alcançar resultados excepcionais. A gestão de recursos humanos é, sem dúvida, um pilar fundamental para qualquer empresa que deseje prosperar no mercado atual.

De forma ampla e simples, os recursos humanos são classificados em tipos, depende do contexto usado, com isso os três principais tipos são; Recursos Humanos Técnicos, Recursos Humanos Administrativos e Recursos Humanos Estratégicos.

Os recursos humanos técnicos têm se destacado como um fator crucial para o sucesso das organizações. Esses recursos referem-se às habilidades e competências específicas necessárias para realizar tarefas e funções específicas dentro de uma empresa, permitindo que os colaboradores realizem suas atividades de forma eficiente e eficaz.

Chiavenato (1999) diz que, cada gerente ou supervisor é um gestor de pessoas. A área de RH fornece o suporte e os sistemas necessários para facilitar essa gestão.

Uma das principais características dos recursos humanos técnicos é a posse de habilidades e competências técnicas específicas, aliada a um conhecimento profundo de uma área ou tecnologia. Além disso, esses profissionais devem ter a capacidade de resolver problemas complexos e possuir experiência prática em uma área específica. Essas características são fundamentais para que as organizações possam realizar tarefas complexas e contribuir para a inovação e melhoria contínua.

A importância dos recursos humanos técnicos é inegável. Eles permitem que as organizações aumentem a produtividade e eficiência, fatores essenciais para a competitividade no mercado atual. Isso nos diz que os recursos humanos técnicos são fundamentais para o sucesso das organizações modernas.

Ao desenvolver e aplicar esses recursos, as empresas podem aumentar a produtividade, eficiência e competitividade. Além disso, os recursos humanos técnicos são essenciais para a inovação e melhoria contínua, permitindo que as organizações se mantenham relevantes e competitivas no mercado atual. Portanto, é fundamental que as organizações invistam no desenvolvimento e aplicação desses recursos para garantir seu sucesso a longo prazo.

Já sobre Recursos Humanos administrativos, o setor de Recursos Humanos tradicionalmente carrega a imagem de um departamento essencialmente administrativo, focado em processos burocráticos como folha de pagamento, benefícios e admissões. No entanto, essa visão reducionista ignora a profunda transformação e o potencial estratégico que essa área desenvolveu.

Longe de ser um mero centro de custos ou um cumpridor de obrigações legais, o RH administrativo moderno é a base operacional que libera e sustenta a atuação estratégica da organização, sendo o alicerce indispensável para a gestão do capital humano.

A eficiência na execução das tarefas administrativas não é um fim em si mesmo, mas a pré-condição para que a empresa possa focar em seu core business. Quando os processos de rotina são impecáveis, os gestores de linha e os próprios profissionais estratégicos de RH ganham agilidade e confiança para atuar em iniciativas de maior impacto. Contudo, é um equívoco acreditar que essa função se resume a operar sistemas e preencher formulários. Como bem explica o autor Idalberto Chiavenato (1999, p. 30-31):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e, sobretudo, o estilo de liderança.

Nas organizações do terceiro milênio, a Gestão de Pessoas deve ser entendida como uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Isto significa que cada gerente ou supervisor é um gestor de pessoas que comanda suas equipes de trabalho, enquanto a área de RH fornece o suporte, os sistemas, os métodos e a consultoria interna necessária para facilitar a gestão das pessoas.

Essa citação ilustra perfeitamente como a função administrativa de RH, ao fornecer "suporte, sistemas e métodos", é o que permite que a gestão de pessoas seja descentralizada e efetiva. A análise precisa dos dados administrativos — de turnover e absenteísmo a custos com benefícios — fornece insights valiosos para a tomada de decisão estratégica.

Portanto, a excelência operacional nessa esfera é o que garante a credibilidade do departamento para assumir um papel de consultoria interna e parceiro de negócios. Em suma, o Recursos Humanos administrativos não é o oposto do RH estratégico; é a sua fundação mais crítica. Negligenciar sua importância é comprometer toda a estrutura de gestão de pessoas e, por consequência, a saúde organizacional como um todo.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) preocupa-se fundamentalmente com a forma como a organização pode alinhar suas estratégias e práticas de RH com a sua estratégia empresarial global, e como, através das pessoas, ela pode criar vantagem competitiva e atingir seus objetivos.

É uma abordagem filosófica e conceptual que afirma que o propósito da GERH é assegurar que a cultura, a estrutura e as capacidades da organização, juntamente com a qualidade e o comprometimento de suas pessoas, contribuam plenamente para a consecução de seus objetivos.

A GERH não é um conjunto de técnicas isoladas; é uma mindset que orienta a tomada de decisão sobre pessoas. Ela envolve o desenvolvimento e a implementação de políticas e práticas coerentes que, alinhadas verticalmente com a estratégia do negócio e horizontalmente entre si, capacitam a força de trabalho a entregar desempenho superior. Nesse sentido, o papel da gestão de pessoas transcende a operacionalidade e se torna um parceiro crítico na formulação e na execução da estratégia organizacional.

Sobre a gestão de pessoas e suas estratégias, é fundamental que os gerentes de linha assumam suas responsabilidades de liderança e gestão de equipes, enquanto o RH fornece o suporte necessário para facilitar essa gestão. Isso implica em uma mudança de paradigma, onde o RH deixa de ser visto apenas como um departamento administrativo e passa a ser um consultor interno estratégico.

A descentralização da gestão de pessoas para os gerentes de linha permite uma abordagem mais eficaz e personalizada, considerando as necessidades específicas de cada equipe e projeto. Ao mesmo tempo, o RH pode se concentrar em fornecer soluções e apoio estratégico, garantindo que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

Ao adotar essa abordagem estratégica, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador, onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados. Além disso, a Gestão de Pessoas pode se tornar um fator-chave para o sucesso organizacional, contribuindo para a melhoria da performance e da competitividade.

Essas organizações podem adotar estratégias como; Desenvolvimento de habilidades de liderança nos gerentes de linha; Implementação de sistemas e processos de gestão de pessoas eficazes; Fornecimento de treinamento e desenvolvimento contínuo para os colaboradores; e Fomento de uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a inovação.

Os recursos humanos técnicos, administrativos e estratégicos são fundamentais para o sucesso das organizações. Cada um desses recursos desempenha um papel importante e interligado, contribuindo para a eficiência, produtividade e competitividade da empresa.

Com isso pode-se concluir que os recursos humanos técnicos são essenciais para a realização de tarefas complexas e específicas, enquanto os recursos humanos administrativos fornecem o suporte necessário para a gestão de pessoas e processos. Já os recursos humanos estratégicos são fundamentais para a definição e implementação de estratégias organizacionais.

A integração entre esses recursos é fundamental para o sucesso da empresa. A eficiência administrativa é essencial para a credibilidade e agilidade da área de RH, enquanto a visão estratégica é necessária para garantir que a empresa esteja alinhada com seus objetivos.

É fundamental que as organizações invistam na melhoria contínua dos processos administrativos e técnicos, garantindo que a área de RH possa desempenhar seu papel estratégico e contribuir para o sucesso da empresa. A gestão eficaz desses recursos pode ser o diferencial competitivo que as organizações precisam para se destacar no mercado. Além disso, a integração entre esses recursos pode ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e melhorar a produtividade e eficiência.

Em última análise, a gestão de recursos humanos técnicos, administrativos e estratégicos é fundamental para o sucesso das organizações e deve ser uma prioridade para as empresas que buscam se destacar no mercado. Dessa forma, a verdadeira excelência em RH reside na integração perfeita entre a solidez operacional e a visão estratégica, onde uma não existe e não prospera sem a outra.

Portanto, é fundamental que as organizações invistam na melhoria contínua dos processos administrativos de RH, garantindo que a área possa desempenhar seu papel estratégico e contribuir para o sucesso da empresa. Além disso, é importante reconhecer que a excelência em RH não é apenas uma questão de estratégia, mas também de solidez operacional.

## 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Na data de 26/02/2025 as 10 horas se deu início ao roteiro de entrevista na empresa Manaus Diesel que se teve como entrevistado o Sr. Dorival Rabelo fundador e diretor geral da empresa com natureza do negócio comercio e serviços, com seu segmento de mercado serviços automotivos a diesel, cujo contato é 92-99272-4105 e e-mail: md.financeiro1@gmail.com, com o término as 12 horas.

A Manaus Diesel é uma empresa de caráter regional que atua no mercado de serviços e venda de peças automotivas a diesel. Localizada na zona Leste da cidade de Manaus, a empresa é resultado de um projeto que perpétua durante anos de atuação na manutenção de veículos e equipamentos a Diesel.

Embora preste serviço em alguns municípios, seu principal mercado de atuação está na capital. A empresa ainda caracterizada como empresa de pequeno porte, possui duas certificações Bosch, em Diesel Service e Bosch Centro de Direções, possui também um seleto grupo de 22 profissionais, que aliados a tecnologia, e experiência de quem atua nesse segmento há longos anos, busca se consolidar entre os maiores prestadores de serviços automotivos do estado do Amazonas e da região Norte do país.

Atualmente a empresa possui mais de R$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), em peças originais Bosch e investimentos na estrutura predial e máquinas modernas e atualizadas para uma melhor prestação de serviços.

A empresa é composta por dois sócios e irmãos, no ano de 2013 os então responsáveis Andrey Rabelo e Daniele Rabelo, que juntos registraram o nome fantasia Manaus Diesel Serviços Automotiva Ltda – Epp CNPJ 18.939.271/0001-72, que tem seu endereço sede na rua Jasmim Manga n 02 Qd C2 Lt 01 Cep. 69075-490 Loteamento Jardim Mauá, Bairro Mauazinho.

A Manaus Diesel é uma oficina credenciada Bosch com duas certificações, é uma empresa referência em manutenção de bombas rotativas, bicos e injetores, sistema de injeção common rail, bombas de alimentação, diagnostico veicular, analise de veículos a diesel eletrônico, turbinas, e se conta com um serviço interno e externo de manutenção preventiva e corretiva em veículos diesel, é referência no atendimento e distribuição de peças Bosch.

Nesse período a Manaus Diesel passou uma mudança na estrutura física com um galpão de 1.100 $M^2$. Conta também com uma frota de 5 carros exclusivos para atendimento ao cliente dentro de suas empresas e 01 carro para suportes para prestação de serviços em empresas nos municípios do estado do Amazonas, conta também com nove laboratórios climatizados todas com máquinas mais modernas do mercado para melhor avaliação e testes.

Com todo esse espaço e estrutura a Manaus Diesel se tornou a única na região norte a ter duas certificações Bosch, ganhando ainda mais espaço no mercado de serviços a diesel, passando ainda mais credibilidade e fidelização de seus clientes.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Do ponto de vista dos procedimentos Técnicos, a proposta deste projeto será delineada pelo método de estudo de caso.

> A análise se aprofunda em um caso específico, sempre considerando o contexto em que ele está inserido, pois o fenômeno é indissociável dele. Utiliza múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações, documentos e pesquisas para uma análise mais completa (FREITAS, 2016, p.38).

O estudo de caso é uma metodologia que usa uma análise aprofundada e detalhada de um ou mais casos específicos, com objetivo de ter uma melhor compreensão da pesquisa. Nesse contexto, a pesquisa será realizada na empresa Manaus Diesel e terá como objetivo analisar suas práticas de processos e desafios de forma detalhada.

Outros dois procedimentos técnicos que serão adotados; Pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

> A pesquisa bibliográfica é a busca, coleta, análise e síntese de informações sobre um tema em fontes já publicadas, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, para fornecer uma base teórica para um trabalho acadêmico ou científico. Esse processo é crucial para conhecer o que já foi estudado sobre um assunto, identificar lacunas no conhecimento e embasar argumentos, podendo ser feita de forma sistemática ou aplicada (COSTA, 2016, p. 43).

Essa pesquisa é feita através de materiais publicados em livros e artigos, revistas, disponibilizados na internet. Segundo Seixas (2020, p. 78), a pesquisa documental utiliza fontes primárias, ou seja, materiais que contêm informações em seu estado original, antes de terem sido analisadas ou processadas por outro pesquisador.

Nessa pesquisa, os materiais usados são fontes primárias ou documentos que não passaram por uma análise prévia, o que possibilita uma interpretação mais direta e autônoma.

## 4.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

### 4.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

> A observação direta é um método de pesquisa que envolve o uso dos sentidos e o registro sistemático de comportamentos, eventos ou fenómenos em seu ambiente natural, sem interferência de instrumentos ou medições indiretas. Seu objetivo é coletar dados detalhados e precisos sobre o objeto de estudo para obter uma compreensão mais profunda dos fenómenos, permitindo capturar informações que indivíduos podem não expressar em entrevistas (DOUGLAS, 2021, p. 130).

Com a visita de campo no local de estudo de caso, ofereceu uma oportunidade para coletar dados e melhor análise sobre o assunto, ao fazer as observações diretas foi possível registrar comportamentos, processos e atividades em tempo real, os pesquisadores puderam obter uma melhor compreensão do objetivo do estudo.

Isso inclui observações de atividades operacionais como a execução e distribuição de tarefas e procedimentos com tomada de decisões e resoluções dos problemas. Com isso

pode-se fornecer informações valiosas para o estudo de caso do que permite o desenvolvimento de uma visão mais completa em detalhada do assunto em questão.

## 4.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

### 4.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

> Também será adotada a pesquisa documental que, A análise documental é um processo de examinar e interpretar documentos para extrair informações relevantes, verificar autenticidade, identificar inconsistências e tomar decisões informadas, sendo amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas e contextos empresariais para estudar o passado ou validar informações atuais. Este método pode ter abordagens tanto qualitativas, focadas na profundidade do conteúdo, quanto quantitativas, para contagem e mensuração de dados (DOUGLAS, 2021, p. 141)

As informações documentais são fundamentais em um Estudo de Caso, e podem ser apenas dados de diversos formatos. Eles são arquivados escritos que servem como fonte de informação e devem ser coletadas de forma planejada. Seu principal objetivo é complementar e enriquecer as evidências obtidas por meio de outras fontes, como observação e entrevistas, gerando uma visão mais completa do estudo de caso.

### 4.3.2. ENTREVISTA

> Uma entrevista é uma conversa estruturada para obter informações específicas de uma pessoa (o entrevistado) por outra (o entrevistador), servindo a propósitos como diagnóstico, seleção profissional ou coleta de dados. O tipo de entrevista varia de acordo com o objetivo, incluindo as jornalísticas (para informar ou conhecer a vida de alguém), as de emprego (para avaliar um candidato) e as psicológicas (para diagnóstico) (COSTA, 2016, p. 98)

A entrevista é uma das principais fontes de informação para o estudo de caso, e para obter os resultados, é fundamental identificar os objetivos do projeto e selecionar de forma cuidadosa as informações Chaves, que são as pessoas que possuem conhecimento e experiências relevantes por meio de entrevistas são analisadas e forma qualitativa.

### 4.3.3. QUESTIONÁRIO

> Um questionário é um conjunto de perguntas predefinidas e organizadas que tem o objetivo de coletar dados sobre um tema específico de um grupo de pessoas, servindo como ferramenta para pesquisas, pesquisas de mercado, avaliações de satisfação ou levantamento de dados em diversas áreas (SEIXAS, 2020, p. 120)

É uma ferramenta de coleta de dados sobre um problema específico, a análise é quantitativa dos resultados, que podem ser apresentados de forma visual, como gráficos e tabelas.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional, evidenciou-se a área de Recursos Humanos (RH) como a área mais crítica da organização, em específico o item treinamentos, em virtude dela não apresentar um plano de desenvolvimento individual.

Para a empresa crescer e se desenvolver no mercado, ela deverá contar com profissionais capacitados e com habilidades necessárias para realizar as atividades e tarefas de forma eficaz, para alcançar os objetivos da organização. Para isso, a empresa dá importância para o treinamento e desenvolvimento, através da implantação de processos ela poderá desenvolver ainda mais habilidades para que os colaboradores executem os serviços com mais precisão e agilidade na hora de executar o serviço.

Segundo Vidigal (2012), aborda que a decisão de investimento em qualificação é vantajosa quando o valor do benefício gerado pela qualificação é superior ao valor dos custos.

Assim, por meio de um planejamento, as atividades referentes à proposta de solução seguirão um roteiro no qual será executado primeiro:

1. A criação de um programa de capacitação interna, o mecânico sênior ou supervisor da oficina com experiência comprovada em motores a diesel será o público-alvo, colaboradores atuais do setor de mecânica que demonstrem interesse e potencial para atuar na área. Duração de três semanas, com aulas práticas e teóricas distribuídas com horários compatíveis com a rotina de trabalho. Custo aproximado de R$ 400,00 reais para materiais didáticos impressos e aquisição de peças usadas para práticas.
2. Criação de um manual técnico de procedimentos para treinamentos, descrição ao desenvolvimento de um guia prático com os principais componentes de manutenção a diesel. Duração de uma semana, custo zero. Utilizando recursos internos e formatação em software de edição de texto.
3. Utilização de recursos online e plataforma de ensino, para se incentivar o uso de vídeo aulas, tutoriais e cursos online gratuitos ou de baixo custo, para complementação do aprendizado técnico e comportamental. Responsável: colaborador designado pelo setor de RH, para selecionar e acompanhar o conteúdo. Duração contínua com monitoramento semanal. Custo estimado de R$ 150,00 para assinatura de plataforma ou aquisição de cursos específicos.
4. Avaliação de desempenho com certificação, realização de avaliações práticas e teóricas ao final de cada ciclo de treinamentos, emitindo certificados internos de participação e especialização, responsável: técnico e gestor de RH, duração: dois dias.
5. Divulgação e valorização do programa, comunicar de forma interna e externa a implementação do programa, destacando o investimento em pessoas como diferencial competitivo da empresa. Responsável: Equipe gestora e setor de RH. Duração: contínua. Custo estimado: zero, utilizando redes sociais, murais internos e comunicação direta com colaboradores.

**TABELA 1 –** Atividades e Recursos Humanos

| Etapa | Atividade | Duração | Custo |
|---|---|---|---|
| 1 | Reunião inicial e conhecimento individual dos colaboradores | 3 semanas | R$1.500 |
| 2 | Treinamento e desenvolvimento dos RHs | 8 semanas | R$3.500 |
| 3 | Avaliação de desempenho e acompanhamento dos gestores de RH | 2 dias | R$ 0,00 |

FONTE: AUTORES, 2025.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais, o grupo deve falar um pouco a respeito do trajeto da pesquisa (diagnóstico, projeto). O que foi identificado ao longo da proposta e as recomendações à empresa.

O artigo evidenciou a importância da implantação de um processo de treinamento e desenvolvimento de colaboradores como ferramenta essencial para o fortalecimento organizacional. A pesquisa, realizada na empresa Manaus Diesel, identificou como área crítica o setor de Recursos Humanos, destacando a falta de um plano de capacitação contínua.

A proposta de intervenção buscou solucionar essa lacuna por meio da criação de um programa de treinamento interno voltado ao aprimoramento técnico e comportamental dos colaboradores.

Com base em autores como Chiavenato (1999), Ulrich (2000) e Vidigal (2012), conclui-se que o investimento em qualificação melhora o desempenho, reduz falhas e aumenta a competitividade. Recomenda-se à empresa manter a prática de treinamentos contínuos e mensurar seus resultados, consolidando uma cultura organizacional voltada ao aprendizado e à valorização do capital humano.

## REFERÊNCIAS

[1] ARMSTRONG, **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (**O Manual de Gestão Estratégica de Recursos Humanos de Armstrong). Ano:2011.

[2] CHIAVENATO, **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações" Ano:1999 (Edições subsequentes foram revisadas e ampliadas).

[3] COSTA, Fábio Carlo. **Fundamentos da Cientificidade**. São Paulo Ática, 2016.

[4] DOUGLAS, Michael Brasil. Ciência na prática: fundamentando os contextos. Rio

[5] FREITAS, Maria de Jesus Rolim. **Ciência, prática e teoria na sociedade**. https://builtin.com/learn/tech-dictionary/human-resources.

[6] https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/10/14/quais-sao-os-tipos-de-gestao-de-rh--e-o-que-eles-revelam-sobre-sua-empresa.htm.

[7] https://solides.com.br/blog/recursoshumanos/#:~:text=Quais%20s%C3%A3o%20o%20setores%20do,Treinamento%20e%20desenvolvimento.

[8] LIMA, Maria Francisca Morais de. **Orientações para a elaboração de artigo científico.** Comunicação apresentada no VII encontro do grupo de pesquisa de discursos da mídia. São Paulo: PUC, 2014.

[9] SEIXAS, Rafael Dias. **Metodologia do dia a dia na Ciência**. São Paulo: Motix,2020.

[10] ULRICH, **Recursos Humanos Champions** (Human Resource. Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results). Ano:1997 (Edição em Português: 2000).

[11] ULRICH, **Recursos Humanos Champions** (1997). (Ed. Futura).

[12] VIDIGAL, Cláudia B. R.; VIDIGAL, Vinícius G.; **Investi mento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância**. 2012.

# Capítulo 4

## Processos de recrutamento e seleção da empresa Preta Distribuidora

*Bruno Assunção Carneiro*[1]
*Thiago Henrique da Silva Gomes*[2]
*Wenderson Pinto Farias*[3]

Resumo: O processo de recrutamento e seleção é fundamental para o sucesso da Preta Distribuidora, influenciando diretamente a organização interna e externa. E para programar-lo, propomos um método eficaz que priorize a definição clara dos objetivos e benefícios da empresa, garantindo que os candidatos compreendam a missão, visão e valores da empresa desde o primeiro contato. Fazendo com que desde o início o candidato entenda todos as atribuições que a empresa vai lhe demandar, Essa Implementação de método eficaz de recrutamento e seleção se torna fundamental, priorizando um objetivo claro e a comunicação nítida com o candidato, que aumenta a possibilidade do candidato permanece mais tempo na empresa, mas como essa transparência sobre os benefícios e atribuições da empresa pode afetar a retenção de talentos. Marras (2017), Gil (2018), Chiavenato (2014), Bohlander e Snell (2015), Lacombe (2019), Robbins (2016), Ulrich (2016), Schein (2017). Além disso, a informação clara e transparente é essencial para manter os candidatos informados sobre o processo de seleção, as etapas e as expectativas da empresa. Oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional também é fundamental para que eles possam alcançar suas metas e contribuir para o sucesso da empresa. Fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, onde os funcionários se sintam valorizados e comprometidos com os objetivos da empresa, é outro aspecto importante. Ao implementar essas estratégias, a preta distribuidora pode atrair e reter talentos, melhorar a eficiência e o clima organizacional, e alcançar seus objetivos de negócios.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Método; Benefícios.

[1] Discente do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[2] Discente do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.
[3] Docente do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é um dos pilares fundamentais para a gestão de pessoas dentro de uma organização. Nesse contexto, a Preta Distribuidora, uma empresa de distribuição localizada em Manaus, enfrenta desafios significativos nesse processo, resultando em alta rotatividade e desmotivação da equipe.

Durante o diagnóstico organizacional realizado no estágio I, identificamos que a Preta Distribuidora apresenta fragilidades no seu processo de recrutamento e seleção, incluindo a falta de definição clara dos perfis de vaga e a limitação nos critérios de triagem. Essas fragilidades resultam em contratações desalinhadas com as competências técnicas e comportamentais exigidas pelas funções, impactando negativamente a produtividade e o clima organizacional.

Além disso, a falta de alinhamento entre os perfis recrutados e as competências exigidas pelas funções pode levar a uma baixa satisfação dos colaboradores e, consequentemente, a uma alta rotatividade. Isso não apenas afeta a eficiência da empresa, mas também aumenta os custos relacionados à rescisão e ao recrutamento de novos funcionários.

Portanto, é fundamental que a Preta Distribuidora revise e aprimore seu processo de recrutamento e seleção para garantir que os candidatos selecionados atendam às necessidades da empresa e contribuam para o seu sucesso. Com isso fica claro que o objetivo central é que todos os candidatos que tentem integrar o quadro de funcionários da Preta possam entender também todos os benefícios que vão ganhar para que não haja nenhum descontamento depois de ser efetivado, com uma clara comunicação durante a entrevista não será problema depois, além de fornece informações sobre as atividades relacionada ao seu cargo.

Com um método de explicação que entendam o que a empresa pode oferecer, faz com que uma pessoa disposta possa encarar o desafio de entrar, mesmo que os benefícios do mercado de fora sejam melhores se tratando de uma possível concorrência, porém, caso o candidato fique, ele desempenhará um serviço melhor de que uma pessoa que não entendeu bem e logo após descobrir que não era o que esperava, pode ocorrer de pedir uma saída inesperada até então para a empresa.

Levando em consideração essa transparência ampla sobre os benefícios e atribuições logo de início do processo dos candidatos o que pode afetar a retenção de talentos? Já que estamos vendo muito no mercado de trabalho são pessoais buscando empregos com muito benefícios como garantias, em contrapartida existe pessoas com poucas qualificações e estudo, que se interessaria essas pessoas, fazendo com que depois de contratados, possam investir em si próprio para alcançar cargos maiores e com salários melhores, de acordo com as promoções verticais. Marras (2017), Gil (2018), Chiavenato (2014), Bohlander e Snell (2015), Lacombe (2019), Robbins (2016), Ulrich (2016), Schein (2017).

A escolha deste tema justifica-se pela relevância do estudo na área de Administração, especialmente em Gestão de Recursos Humanos. A otimização do processo de recrutamento e seleção pode trazer ganhos significativos para a Preta Distribuidora, incluindo a redução da rotatividade, melhoria no desempenho dos colaboradores e aumento da satisfação dos clientes. Além disso, este estudo pode contribuir para a formação acadêmica dos alunos, proporcionando uma visão prática da aplicação dos conceitos teóricos de Administração em uma organização real.

Para a sociedade, incluindo os clientes da Preta Distribuidora, este estudo pode resultar em melhorias na qualidade dos serviços oferecidos, uma vez que colaboradores mais motivados e alinhados com as necessidades da empresa tendem a oferecer um atendimento mais eficiente e personalizado. Portanto, este trabalho visa contribuir para a melhoria contínua da Preta Distribuidora e para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais eficazes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

O impacto da área de recursos humanos nas organizações é um dos itens que deve ser levado em consideração na hora de realizar um plano de ação empresarial. Trazendo benefícios que vão desde a motivação de funcionários até a descoberta de novos talentos para equipes de trabalho, esse setor pode contribuir bastante para que uma organização atinja seus objetivos e melhore sua rotina.

Recebendo apoio e orientação, gerentes e administradores de grandes grupos podem ficar mais próximos de bons resultados, tendo em vista que uma boa gestão de RH pode executar melhor tanto ações já propostas como contribuir para o desenvolvimento de novos projetos.

### 2.2. O DIAGNÓSTICO CORPORATIVO É ESSENCIAL PARA OS NEGÓCIOS

Determinando caminhos, cursos e ações, o setor de recursos humanos forma as estratégias que devem ser seguidas para que a empresa atinja os objetivos almejados. Para que essa definição de projetos seja a correta e apresente bons resultados, toda a organização deve ser cuidadosamente analisada. Dessa forma, é possível identificar os pontos positivos e negativos da empresa, definido, assim, as fraquezas que exigem maior atenção dentro da estratégia.

Para que o impacto dos recursos humanos nas organizações seja positivo, a análise das necessidades da organização deve ser feita a partir do topo da hierarquia da empresa, podendo indicar, com uma visão mais ampla, as falhas a serem corrigidas. É também nesse setor onde a implementação das ações definidas na estratégia deve ser iniciada, possibilitando a realização do que foi proposto em toda a organização de maneira integrada.

### 2.3. IMPACTO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Vale lembrar que a empresa deve estar sempre atenta para valorizar e reconhecer o trabalho tanto de equipes quanto o esforço individual de funcionários e que as estratégias de recursos humanos sempre deverão fazer parte do plano de ação das organizações, possibilitando melhorias no ambiente de trabalho e, consequentemente, nos resultados atingidos.

O departamento de Recursos Humanos (RH) deixou de ser encarado apenas como um suporte administrativo e agora desempenha um papel estratégico nas empresas contemporâneas. Atualmente, essa área não se restringe apenas à gestão de contratações, processamento de salários e funções administrativas; ela está envolvida diretamente na criação de valor e na obtenção de resultados. De acordo com Chiavenato (2014), o capital

humano é considerado o maior patrimônio das empresas, uma vez que a inovação, a produtividade e a própria sustentabilidade dependem das pessoas.

Assim, entender os princípios teóricos da administração de recursos humanos é essencial para avaliar de que maneira os processos de RH apoiam a competitividade e o desenvolvimento das empresas. Este capítulo abordará tópicos como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de performance, bem-estar no ambiente de trabalho, a função estratégica do RH e também aspectos relacionados ao clima e à cultura organizacional.

## 2.4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A seleção e a contratação de profissionais são essenciais para a integração de novos talentos, impactando de forma significativa o desempenho das equipes.. Marras (2017) distingue os conceitos: o recrutamento é o conjunto de práticas voltadas para atrair candidatos, enquanto a seleção consiste na escolha dos profissionais mais alinhados à função e à cultura da organização.

Gil (2018) aponta que não basta analisar currículos, sendo essencial considerar valores, comportamentos e capacidade de adaptação dos candidatos. O desalinhamento entre pessoa e empresa pode gerar rotatividade e custos desnecessários. Já Pontes (2020) observa que a tecnologia trouxe inovações, como entrevistas online, gamificação e softwares que utilizam inteligência artificial para analisar currículos e prever desempenho. Apesar disso, a avaliação humana e sensível continua sendo insubstituível.

Um aspecto relevante diz respeito à maneira como a empresa divulga sua proposta como empregadora. Processos de seleção que sejam transparentes, humanizados e bem organizados tornam a organização mais atrativa, contribuindo para uma imagem corporativa sólida no mercado de trabalho. Assim, a atividade de recrutamento e seleção vai além de ocupar posições; trata-se de formar equipes que possam apoiar as metas da organização tanto no curto quanto no médio e longo prazo.

## 2.5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ocupa lugar central na gestão de pessoas, pois garante o aprimoramento constante de competências individuais e coletivas.

Chiavenato (2014) diferencia os dois conceitos: o treinamento foca no presente, preparando o colaborador para desempenhar suas funções atuais, enquanto o desenvolvimento tem caráter mais amplo, preparando-o para responsabilidades futuras.

Segundo Gil (2018), o investimento em T&D mantém equipes motivadas e estimula inovação. Ambientes que valorizam aprendizagem fortalecem a criatividade e o engajamento. Bohlander e Snell (2015) complementam que programas bem planejados reduzem falhas e aumentam produtividade, além de reter talentos.

Atualmente, diversas organizações adotam plataformas de educação online, programas de orientação e abordagens de aprendizado baseado em experiências. Essas ferramentas evidenciam que Treinamento e Desenvolvimento (T&D) não devem ser vistos como uma despesa, mas sim como um investimento estratégico. Empresas que implementam universidades corporativas e caminhos de aprendizado personalizados

revelam uma perspectiva de longo prazo, ao capacitar líderes internos e diminuir a necessidade de contratações externas.

## 2.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Analisar a performance é fundamental para reconhecer habilidades, ajustar deficiências e estimular o crescimento. Lacombe (2019) afirma que essa prática não deve ser restrita ao controle, mas sim um processo motivador.

Para Bohlander e Snell (2015), a avaliação deve ser justa, clara e participativa, garantindo feedback construtivo. Entre os métodos existentes, destacam-se a avaliação 360 graus, por competências e por objetivos. Cada empresa pode escolher o modelo mais adequado.

Além disso, a análise de desempenho pode estar associada a sistemas de pagamento variável, recompensas por resultados e avanço na carreira. Esse processo deve ser constante, promovendo conversas frequentes entre líderes e suas equipes, o que ajuda a estabelecer uma cultura de confiança e aprendizado.

## 2.7. QUALIDADE DE VIDA E MOTIVAÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) influencia diretamente no engajamento e na satisfação dos colaboradores. Walton (2013) destaca fatores como boas condições de trabalho, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oportunidades de crescimento.

Robbins (2016) acrescenta que a motivação é motor da produtividade, pois colaboradores motivados se dedicam mais e são mais criativos. Nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos precisa implementar ações como desenvolvimento de planos de carreira, criação de programas de benefícios e aplicação de estratégias de endomarketing.

Exemplos concretos são atividades como ginástica no ambiente de trabalho, suporte psicológico e iniciativas de promoção do bem-estar. Essas atividades não só beneficiam a qualidade de vida dos empregados, mas também aprimoram a reputação da organização. Companhias que implementam práticas de horários flexíveis, trabalho remoto parcial e programas voltados para diversidade e inclusão também conseguem elevar o envolvimento dos colaboradores, tornando-se mais competitivas no mercado.

## 2.8. O PAPEL ESTRATÉGICO DO RH

O setor de RH evoluiu de um papel burocrático para o de parceiro estratégico. Ulrich (2016) enfatiza que o RH deve ser agente de mudança, auxiliando líderes a definir políticas que gerem vantagem competitiva. Chiavenato (2014) aponta que organizações que integram pessoas ao planejamento estratégico conseguem reter talentos, adaptar-se ao mercado e melhorar o clima interno. Isso exige visão sistêmica, inovação e liderança por parte dos gestores de RH.

A integração do setor de Recursos Humanos à estratégia da empresa permite alinhar as políticas de remuneração, avaliação de desempenho e desenvolvimento de líderes, trazendo impactos diretos no crescimento sustentável e na competitividade.

## 2.9. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional refere-se aos valores e práticas que formam a identidade de uma empresa, enquanto o clima expressa a percepção dos colaboradores sobre o ambiente atual (Marras, 2017).

Schein (2017) observa que a cultura influencia diretamente decisões e comportamentos. Já o clima pode ser avaliado por pesquisas internas, servindo como termômetro do engajamento. Robbins (2016) ressalta que culturas inclusivas e transparentes favorecem retenção de talentos e inovação.

Dessa maneira, é responsabilidade do departamento de recursos humanos promover uma cultura organizacional e zelar por um ambiente de trabalho positivo, estabelecendo fundamentos robustos para as outras práticas de gerenciamento de talentos. Uma cultura organizacional forte geralmente eleva a fidelidade, diminui os conflitos e cria um cenário propício à inovação constante e espontânea.

## 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Preta Distribuidora é uma empresa comprometida em se tornar a principal fornecedora no atacado e varejo, focando em produtos de alta qualidade e excelência no atendimento. Com uma missão clara de apoiar o crescimento de pequenos negócios, a empresa busca liderar o mercado local e aumentar a satisfação dos clientes.

Fundada em 2019 por Nilson e Alcinéa, a Preta Distribuidora começou como um pequeno negócio de venda de mercadorias avulsas. Com o tempo, a empresa cresceu e se tornou uma das principais distribuidoras da região Norte, com uma equipe de 32 colaboradores internos e externos.

A Preta Distribuidora oferece uma ampla gama de produtos, incluindo utensílios domésticos, brinquedos, material para limpeza, higiene pessoal, material para pesca, armarinho, utilidades e material de construção.

A missão da empresa é apoiar o crescimento de pequenos negócios por meio de serviços confiáveis e opções de pagamento flexíveis. A visão é ser reconhecida como uma das melhores do setor na região Norte, destacando-se pelo atendimento excepcional e pelo compromisso com o meio ambiente. Os valores da empresa incluem honestidade, coragem e determinação.

Os objetivos estratégicos da Preta Distribuidora incluem liderar o mercado local, aumentar a satisfação dos clientes, aumentar o faturamento anual, promover treinamentos para os colaboradores e ações de marketing voltadas à atração e fidelização dos clientes.

A Preta Distribuidora possui uma sede localizada na Bola da Suframa, com uma área de 1.800m$^2$. A empresa também conta com 2 caminhões e 2 Van´s para realizar entregas nos portos de Manaus e municípios vizinhos.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa proposta deste projeto será delineada pelo Método de Estudo de Caso. O Estudo de Caso, segundo Yin (2015, p. 17), é "uma investigação empírica que investiga

um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes".

O Estudo de Caso é uma abordagem de pesquisa que envolve uma análise detalhada e aprofundada de um ou poucos objetos de estudo, com o objetivo de obter um conhecimento amplo e detalhado sobre o tema. Nesse caso, o objeto de estudo é a Preta Distribuidora, e a pesquisa busca entender melhor a empresa e seus processos.

Outros dois procedimentos técnicos que serão adotados: Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Documental.

A Pesquisa Bibliográfica, segundo Gil (2010, p. 29), é "desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet".

Essa pesquisa analisa informações já publicadas em livros, artigos e internet para entender um tema.

Também será adotada a Pesquisa Documental que Gil (2010, p. 30) define como "aquela em que os dados são obtidos a partir de documentos, com o objetivo de descrever e/ou explicar condições e/ou fenômenos, presentes ou passados". Percebemos que esta pesquisa é realizada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

A Pesquisa Documental envolve a análise de documentos internos da empresa, como relatórios, políticas e procedimentos, que podem fornecer informações valiosas sobre a organização e seus processos.

## 4.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

### 4.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

Segundo Yin (2015, p. 114), observação direta é "o processo de coleta de dados que envolve a observação do fenômeno em seu ambiente natural, permitindo ao pesquisador coletar informações sobre o comportamento e as interações dos participantes".

Ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, cria-se uma oportunidade valiosa para fazer observações diretas e detalhadas. Isso permite ao pesquisador coletar evidências importantes e relevantes sobre os processos e comportamentos que ocorrem no ambiente natural da organização. Ao observar diretamente as atividades operacionais, os processos de trabalho e outros aspectos, é possível obter uma compreensão mais profunda e precisa do caso em estudo.

## 4.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

### 4.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Segundo Gil (2010, p. 147), análise documental é "um processo de identificação, coleta e análise de documentos, com o objetivo de obter informações relevantes para o estudo de caso".

Os documentos são uma fonte importante de evidências em um Estudo de Caso, podem ser de vários tipos e devem ser coletados e analisados de forma planejada, ajudando a complementar e fortalecer as informações de outras fontes.

### 4.3.2. ENTREVISTA

Segundo Yin (2015, p. 118), entrevista é "uma conversa guiada, com o objetivo de coletar informações sobre um determinado assunto, permitindo ao pesquisador obter informações detalhadas e aprofundadas sobre o tema em estudo".

As entrevistas com pessoas-chave são fundamentais no Estudo de Caso, devem ser analisadas qualitativamente e é importante ouvir várias perspectivas para entender melhor o projeto.

### 4.3.3. QUESTIONÁRIO

Segundo Gil (2010, p. 121), questionário é "um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, com o objetivo de coletar informações sobre um determinado assunto ou problema".

O questionário é uma ferramenta importante para coletar dados em pesquisas quantitativas, permitindo analisar e apresentar os resultados de forma clara e objetiva, geralmente através de gráficos e tabelas.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A Preta Distribuidora enfrenta desafios significativos no processo de recrutamento e seleção, resultando em alta rotatividade e desmotivação da equipe. Para abordar esses desafios, propomos a implementação de um método eficaz de recrutamento e seleção que priorize a definição clara dos objetivos e benefícios da empresa, garantindo que os candidatos compreendam a missão, visão e valores da empresa desde o primeiro contato.

Fazendo com que desde o início o candidato entenda todas as atribuições que a empresa vai lhe demandar, Essa Implementação de método eficaz de recrutamento e seleção se torna fundamental, priorizando um objetivo claro e a comunicação nítida com o candidato, que aumenta a possibilidade do candidato permanece mais tempo na empresa, mas como essa transparência sobre os benefícios e atribuições da empresa pode afetar a retenção de talentos.

Além disso, a informação clara e transparente é essencial para manter os candidatos informados sobre o processo de seleção, as etapas e as expectativas da empresa. Oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional também é fundamental para que eles possam alcançar suas metas e contribuir para o sucesso da empresa. Fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, onde os funcionários se sintam valorizados e comprometidos com os objetivos da empresa, é outro aspecto importante.

Ao implementar essas estratégias, a Preta Distribuidora pode atrair e reter talentos, melhorar a eficiência e o clima organizacional, e alcançar seus objetivos de negócios.

O objetivo central é que todos os candidatos que tentem integrar o quadro de funcionários da Preta possam entender também todos os benefícios que vão ganhar para que não haja nenhum descontamento depois de ser efetivado, com uma clara comunicação durante a entrevista não será problema depois, além de fornece informações sobre as atividades relacionada ao seu cargo.

Com um método de explicação que entendam o que a empresa pode oferecer, faz com que uma pessoa disposta possa encarar o desafio de entrar, mesmo que os benefícios do mercado de fora sejam melhores se tratando de uma possível concorrência, porém, caso o candidato fique, ele desempenhará um serviço melhor de que uma pessoa que não entendeu bem e logo após descobrir que não era o que esperava, pode ocorrer de pedir uma saída inesperada até então para a empresa.

Levando em consideração essa transparência ampla sobre os benefícios e atribuições logo de início do processo dos candidatos o que pode afetar a retenção de talentos? Já que estamos vendo muito no mercado de trabalho são pessoais buscando empregos com muito benefícios como garantias, em contrapartida existe pessoas com poucas qualificações e estudo, que se interessaria essas pessoas, fazendo com que depois de contratados, possam investir em si próprio para alcançar cargos maiores e com salários melhores, de acordo com as promoções verticais.

A escolha deste tema justifica-se pela relevância do estudo na área de Administração, especialmente em Gestão de Recursos Humanos. A otimização do processo de recrutamento e seleção pode trazer ganhos significativos para a Preta Distribuidora, incluindo a redução da rotatividade, melhoria no desempenho dos colaboradores e aumento da satisfação dos clientes.

Para a execução do projeto, será necessário realizar uma revisão do processo de recrutamento e seleção, treinar os funcionários, estabelecer uma comunicação clara e transparente com os candidatos e avaliar e fornecer feedback aos candidatos sobre o processo de seleção.

O cronograma do projeto será de 6 meses, com as seguintes atividades:

Mês 1: Revisão do processo de recrutamento e seleção

Mês 2: Treinamento dos funcionários

Mês 3: Implementação do novo processo de recrutamento e seleção

Mês 4-6: Acompanhamento e avaliação do processo

O orçamento do projeto será de R$ 10.000,00, com os seguintes custos:

Treinamento dos funcionários: R$ 5.000,00

Comunicação e marketing: R$ 3.000,00

Outros custos: R$ 2.000,00

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Diagnóstico da empresa foi analisado dentro do ambiente organizacional da empresa Preta Distribuidora, as deficiências e pontos positivos suas foram observados e colhemos informações do que estava acontecendo de errado.

Foram identificados e analisados os aspectos e características que direcionam a organização aos seus objetivos, colhendo informações tanto dos colaboradores quanto gestores, verificamos o que precisa ser melhorado e como fazer para melhorar o setor de recursos humanos levando em consideração sua missão, visão, valores, políticas organizacionais, natureza do negócio e seus princípios organizacionais.

O perfil da organização foi devidamente analisado no que se trata de instalações, quadro funcional, suas tecnologias utilizadas e porte da empresa, verificamos que a maioria do quadro funcional é composto por homens maiores de 30 anos, e minoria mulheres a partir de 20 anos. Com toda a análise verificamos seus principais clientes e como fazer para catalisar ainda mais os mesmos.

Através da análise interna feita, por meio de observações, questionários e entrevistas com os colaboradores a respeito das áreas de marketing, administração, logística e operações, identificamos que essas seguem sendo as de melhor desempenho, apesar de ainda precisar de muitas melhorias, a organização segue tendo bastante relevância no mercado.

Após toda a análise feita da empresa Preta Distribuidora, conclui- se que, como qualquer outra, a empresa precisa e necessita de melhorias que não devem ser ignorados por serem pequenas, Recursos Humanos foi o setor com a menor área de desempenho, levando em 53 consideração os conflitos internos que os colaboradores têm uns com os outros, a organização deverá entrar com um planejamento estratégico que busca melhoria nas atuações comportamentais dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

[1] BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

[2] CHIAVENATO (2014), I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

[3] GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[4] LACOMBE, F. J. M. **Avaliação de desempenho**: métodos e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

[5] MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

[6] MATOS, F. G. Cronograma no projeto de intervenção. **Revista de Administração**, v. 50, n. 2, p. 45-50, 2015.

[7] PONTES, B. R. **Recrutamento e seleção**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

[8] ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson Education, 2016.

[9] SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[10] ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

[11] WALTON, R. E. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem política. Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 10-20, 2013.

[12] YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

# Capítulo 5

## *Uma breve reflexão acerca da gestão e administração escolar*

*Eliane Araújo Braga*[1]
*Silvia Prestes Albuquerque*[2]
*Wenderson Pinto Farias*[3]

Resumo: As instituições de educação no mundo inteiro exigem uma forma diferente de gerir, o que implica a passagem do paradigma da simplicidade para o paradigma da complexidade condizente com o pensamento do século XXI. Este artigo destaca os principais pontos de diferenças entre a gestão e administração escolar, resultantes da reflexão teórica: a) argumentos que mostram que os conceitos de Gestão e Administração Educacional requerem uma nova arquitetura epistemológica e ontológica para avançar na construção de uma linguagem interdisciplinar e sistêmica. Nesse sentido, é necessário o surgimento de novas categorias conceituais, b) com o objetivo de gerar uma perspectiva complexa sobre o fato educacional que leve à necessidade de trabalho em equipe, aprendizagem cooperativa, disposição para o diálogo e desenvolvimento de um pensamento complementar. Portanto, a diferença entre Gestão e Administração Educacional sob o paradigma da simplicidade tem que dar lugar ao paradigma da complexidade nesta era planetária marcada pela incerteza e pela complexidade.

Palavras-chave: Educação. Gestão Educacional. Paradigma da complexidade

[1] Diretora Escolar na Escola Estadual em Tempo Integral Maria Madalena Santana de Lima. Especialista em Coordenação pedagógica pela UFAM. Licenciada em Matemática pela UFMS Dourados- MS.
[2] Pedagoga na Escola Estadual em Tempo Integral Maria Madalena Santana de Lima. Especialista em Gestão de Currículos e Desenvolvimento de Práticas Pedagógicas pela UEA. Licenciada em Pedagogia pela UFAM.
[3] Técnico Pedagógico na SEDUC/AM. Mestre em Literatura e Crítica Literária – PUC/SP. Especialista em Gestão Escolar: Direção, Administração, Coordenação e Supervisão - UNIFB. Licenciatura Plena em Pedagogia – UNIDomBosco e Letras pela UFAM.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão educacional é antes de tudo um sistema de conhecimentos, saberes, habilidades ou competências para a ação administrativa ou pedagógica, ou seja, um sistema de práticas. Em outras palavras, para que as organizações educacionais otimizem verdadeiramente os frutos de sua gestão, é necessário superar uma estrutura de conhecimento simplista a uma estrutura de conhecimento complexa, onde todos os membros das organizações educacionais contribuem com sua parcela de conhecimentos, saberes ou competências e esta seria a verdadeira civilização das ideias.

Assim, a gestão educacional não tem maior interesse se não conduzir o sistema operacional administrativo e vincular o problema como necessidade pedagógica aos objetivos ou metas organizacionais. O que favorece a aquisição de saberes, conhecimentos e habilidades, ajuda a autorregular sentimentos e emoções; além de desenvolver valores e promover ações em sintonia com a complexidade do século XXI.

Dito isso, percebemos que a gestão educacional empírica, centralista e rígida realizada pelos diretores escolares, embora repleta de experiência de trabalho e boas intenções, não seja, sem dúvida, o melhor instrumento para gerir as organizações educacionais, diante da complexidade desta era multifacetada. Dessa forma, o objetivo deste texto é compreender as principais diferenças estratégias entre gestão e administração escolar no século atual, uma visão sobre os principais meios administrativos e pedagógicos no ambiente escolar.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão Educacional como área do conhecimento é relativamente nova; sua evolução remonta entre as décadas 1970 e 1980 na América Latina. Desde então, surgiram e desenvolveram-se várias categorias conceituais que representam certos paradigmas ou formas de conceber a ação humana, os processos sociais e o papel dos sujeitos dentro deles.

Hoje existem ações em que a tecnologia tem peso relevante no processo produtivo e o trabalho humano é considerado menos intensivo, durante e ao final do processo; mas no caso da gestão educacional, o peso das competências, habilidades e saberes humanas é o mais representativo.

No entanto, os fundamentos teóricos administrativos e pedagógicos têm uma concepção tecnocrática e empresarial que diminui o verdadeiro significado no ambiente educacional.

A partir daí, a expressão gestão escolar ganha mais força, pois se refere ao conjunto de serviços prestados por pessoas, dentro das organizações. Isso significa que essa categoria de gestão adquire uma especificidade, enquanto o trabalho humano é mais importante.

Como ponto de partida, é importante enunciar o conceito de gestão educacional e estabelecer algumas diferenças que devem ser feitas entre "gestão" e "administração".

Nos finais do século IX, o conceito de gestão esteve associado ao termo administração nos domínios empresarial, económico e de serviços. Enquanto na área educacional era usado era administração. Mais tarde, no século XX, passou a ser chamada de gestão educacional.

Nesse contexto, a gestão consiste na capacidade de alcançar o que se propõe, executando ações enquanto a administração consiste em alcançar objetivos por meio da utilização de recursos técnicos, financeiros e humanos.

A partir daí, pode-se fazer uma distinção entre os dois conceitos. Porque a gestão é o todo e a administração é uma parte do todo. Portanto, para realizar uma boa gestão é necessário ter um bom esquema de gerenciamento. Este torna-se assim, não um fim em si mesmo, mas um suporte constante que responde às necessidades da gestão.

No entanto, na educação anteriormente não havia diferenciação entre o termo administração e gestão, pois ambos os termos eram considerados sinônimos. No entanto, o debate é importante quando se fala em Gestão Educacional, pois se aceitarmos que o sujeito e sua relação com os demais sujeitos é o que transfere especificidade à gestão, e se admitirmos que na educação o sujeito (o ser) é quem executa ações de transformação de outros sujeitos (da alteridade); aceitar a discussão é conveniente.

A esse respeito, Amarante (2000, p.11) considera que “a palavra gestão é hoje amplamente utilizada na educação quando se quer descrever ou analisar o funcionamento de uma escola. Sugere que a gestão "que nada mais é do que o conjunto de ações que são realizadas no cotidiano, tais como: tomada de decisão, delegação, coordenação, orientação no planejamento e avaliação da aprendizagem, desenho de estratégias de planejamento e avaliação da instituição, reuniões com professores ou com todos os membros da comunidade educativa, entre outros.

Até agora, no campo da educação, o termo Administração Educacional foi implementado nas instituições, o que foi apoiado por princípios gerais da teoria geral da administração.

Portanto, é necessário redefinir o termo gestão educacional, pois é influenciado pelas teorias convencionais da administração, mas também por outras disciplinas científicas que permeiam e enriquecem a análise, como: filosofia, ciências sociais, psicologia, sociologia e antropologia.

Ora, se aceitarmos que no sentido do conceito de Gestão Educacional, se manifesta um magma cultural transdisciplinar da filosofia, antropologia, psicologia e sociologia, entre outras, como aquelas que postulam a ação educativa em constante relação dialética entre o conjunto de sujeitos que compõem a comunidade educativa, tais como: gestores, professores, gestores, ambientalistas, alunos e pais e/ou representantes, que tomam decisões e executam ações.

Também é preciso reconhecer a complexidade, unidade e diversidade, as semelhanças, fortalezas e diferenças por parte desse grupo de atores, bem como a definição de uma série de ações concretas que levem os atores a atingir um objetivo ou meta comum.

Neste contexto, “a ideia da unidade da espécie humana não apaga a da sua diversidade, e a da sua diversidade não apaga a da unidade. Há uma unidade humana. Existe uma diversidade humana” (MORÍN, 1999, p.25). Mesmo quando os membros da comunidade educativa são diferentes, eles têm princípios geradores ou organizadores comuns que os levam a compreender sua diversidade na unidade, para a consecução de objetivos e solução de problemas comuns.

O exposto destaca o valor das ações e dos sujeitos que as realizam para compreender a gestão como um processo social complexo e sua possível mudança. A esse respeito, González (2007, p.257) considera que "a gestão é considerada uma tarefa complexa que depende muito da natureza da mudança, bem como das características internas da escola".

No entanto, é possível estabelecer algumas orientações que contribuirão, precisamente, para que a iniciativa de mudança possa ser gerenciada para alcançar objetivos comuns.

Outra das condições da prática da Gestão Educacional é que esta requer o reconhecimento das semelhanças e diferenças por parte do grupo docente para coordenar esforços, tomar decisões, diagnosticar, desenhar ações, estratégias, tarefas ou planos; bem como organizar, monitorar e avaliar.

Enfim, a Gestão Educacional visa intervir no ciclo de administração nas fases de planejamento, organização, execução, avaliação e controle. É pertinente que na fase de planejamento reflita coletivamente por meio do pensamento complementar, em busca de solução para os múltiplos e problemas complexos enfrentados pelo sistema educacional.

## 3. METODOLOGIA

Neste texto, entendemos que o melhor caminho para entendermos a diferença entre Gestão e Administração escolar foi a revisão de literatura.

As revisões de literatura desempenham um papel crítico nos estudos porque a ciência permanece, antes de mais nada, um esforço cumulativo (JABIF, 2008).

Entre outros métodos, as revisões de literatura têm algumas funções: identificar o que já foi escrito sobre um assunto ou tópico; determinar até que ponto uma área de pesquisa específica revela quaisquer tendências ou padrões interpretáveis; agregar descobertas empíricas relacionadas a uma questão de pesquisa restrita para apoiar a prática baseada em evidências; geração de novos quadros e teorias; e identificar tópicos ou questões que requerem mais investigação ( PARÉ, TRUDEL, JAANA e KITSIOU, 2015).

As revisões de literatura podem assumir duas formas principais. A mais prevalente é a seção de "revisão de literatura" ou "background" dentro de um artigo de jornal ou um capítulo de uma tese de pós-graduação. Esta seção sintetiza a literatura existente e geralmente identifica as lacunas no conhecimento que o estudo empírico aborda.

Também pode fornecer uma fundamentação teórica para o estudo proposto, fundamentar a presença do problema de pesquisa, justificar a pesquisa como aquela que contribui com algo novo para o conhecimento acumulado ou validar os métodos e abordagens para o estudo proposto (LEVY e ELIS, 2006).

Dessa forma, o conhecimento de outros pesquisadores será utilizado como base teórica para expandir as fronteiras do conhecimento por meio de livros, artigos, periódicos e papers, e desenvolverão trabalhos atuais. O uso desse método científico está relacionado à amplitude do conteúdo que pode ser encontrado.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Educacional do século XXI, sob o paradigma emergente da complexidade, requer novas categorias conceituais condizentes com esta era planetária.

O pensamento simples deve dar lugar ao pensamento complexo, pois o primeiro se baseia em princípios dogmáticos, não sujeito a críticas ou mudanças; enquanto a segunda permite a mudança, promove a criatividade, a inovação, concilia o ontem, o hoje e o amanhã; e é capaz de associar o que está desarticulado, concebendo a multidimensionalidade, a multidiversidade de toda a realidade antropossocial, e caminhando para o desenho de estratégias para abordar o irreversível, o aleatório e o qualitativo.

Fica evidente, então, que não existem certezas ou receitas de como gerir uma instituição educacional na contemporaneidade, mas sim alguns arquipélagos de saberes para navegar diante de tanta incerteza.

São necessárias estratégias capazes de enfrentar os riscos, o inesperado, o incerto e modificar seu desenvolvimento em virtude das informações adquiridas ao longo do caminho. Assim, não há caminho traçado, o caminho se faz caminhando. Ou seja, a verdadeira forma de gerir as instituições será na medida em que houver capacidade para compreender os sinais dos tempos, respeitar-se, valorizar-se e trabalhar juntos para uma verdadeira educação.

Assim, grandes esforços devem ser feitos para ressignificar a distinção entre Gestão e Administração Educacional voltada para a convivência, convivência e vigência das contradições necessárias e inevitáveis, tanto nas organizações quanto na sociedade, e assim revitalizá-las, renová-las, repensá-las e reinventá-las constantemente.

## REFERÊNCIAS

[1] AMARANTE, Ana Maria. **Gestão Diretiva**. 2. ed. Buenos Aires: Argentina Editar, 2000.

[2] GONZÁLEZ, Maria Teresa. **Organização e Gestão de Centros Escolares**. Dimensões e Processos. Madri: Edit. Pearson Prentice Hall, 2007.

[3] JABIF, Liliana. **O Papel Do Gerente**. Caracas: Federação Intranacional Fe Y Alegría, 2008.

[4] LEVY Y., ELLIS TJ. **Uma Abordagem de Sistemas para conduzir uma revisão de literatura eficaz em Apoio à Pesquisa de Sistemas de Informação**. São Paulo: Ciência Informativa. 2006.

[5] MORIN, Edgar. **Os Sete Conhecimentos Necessários para a Educação Futuro** São Paulo: Contexto, 1999.

[6] PARÉ G., TRUDEL M.-C., JAANA M., KITSIOU S. **Sintetizando o Conhecimento de Sistemas de Informação**: uma Tipologia de Revisões de Literatura. São Paulo: Informação & Gestão, 2015.